

حسابداری

مسئولیت

(۱)

فریبرز امین

سیستم کنترل مدیریت حامل رسالتی پایدار برای پیشبرد
تربخش و مقرون به صرفه ی سازمان های اقتصادی - اجتماعی است .
محدودیت های واقعی این سازمان ها از جمله منابع مادی، مهلت
زمانی، رقابت با راز و ماهیت پیچیده ی روابط و کردار کارکنان،
و سرانجام نیازهای دائمی " متغیر مصرف کنندگان، حقانیت چنین
نظامی را توجیه می کنند. به بیان دیگر، شرایط بازار جهانی چنین
حکم می کند که هر سازمان اقتصادی - اجتماعی به مدد منابع معین
مادی، در مهلت هایی مشخص، با استفاده ی بهینه از استعداد های
بالقوه ی نیروی انسانی خود، فرآورده یا خدمات قابل قبول تری بمنظور
ارضای نیازهای واقعی و در حال تغییر مصرف کنندگان،
و در نتیجه بقا و رشد خود، بیافرینند.

حال ، اگر هدف این سازمان ها مبتنی بر سود سازی کوتاه مدت و
هر چه بیشتر (بیشینه) باشد، چنانکه در مورد اغلب سازمان های
بازرگانی چنین است، موفقیت بلند مدت آن ها احتمالاً به خط
می افتد و موجب ضایعات اجتناب ناپذیری در نیروهای انسانی و مادی

جوامع در حال توسعه ای می گردد، که اصولاً استطاعت هیچ گونه
اتلافی را ندارند .

حمایت دولت، نیازدایمی و تاثیرپذیری مصرف کنندگان،
ندام کاری و رقابت های ناشیانه، برای همیشه نمی توانند بی تفاوتی
کارکنان، هزینه برداری مفرط، اتلاف وقت برگشت ناپذیر، وکندی
پیشرفت يك سازمان اقتصادی - اجتماعی را جبران کنند. تجربیات
پرهزینه ی سازمان های " جهان تار " در سالهای اخیر، نمونه ها
و الگوهای مفیدی از ماهیت نظام های اجتماعی - اقتصادی، هویت
انسان ها، شیوه های برانگیختن، و جلب تعهد آنها بدست می دهند .
بابره گیری از چنین دانش گرانبها، شناخت خصوصیات فرهنگی،
کاوش تجارب تاریخی و کاربرد بینش علمی، مآقادریم شالوده ی
سازمان هایی را بریزیم که در شان استعدادهای بالقوه و قدرت
خلاقیت انسان ها است .

سیستم کنترل مدیریت، اندیشه ای است حاصل ارسال هاتلاش
آمیخته باناکامی و کامروایی مدیران پیمین، در زمینه ی بسیج و
تجهیز و هدایت انسان ها، جهت پیشبرد هدف های شخصی آنان و تحقق
توقعات سازمان ها .

امید است تبیین شالوده ی فلسفی، مبانی نظری، نظام ارزشی ،
و فرآورد(مسیر) عملکرداین نظام، اهمیت و نقش مفید ارزیابی عملکرد
رانیز، برای جلب اعتقاد مدیران ، آشکارسارد .

حسابداری مسئولیت

در این بحث راجع به یکی ارسه نوع منابع اطلاعاتی حسابداری

مدیریت ، یعنی حسابداری مسئولیت بحث می شود. انواع دوگانه دیگر منابع اطلاعات عبارتند از: Full-Cost A/C و Differential A/C. بعنوان مقدمه بر تجزیه و تحلیل و موارد استفاده حسابداری مسئولیت ابتدا ماهیت سازمانها و فرآیند سیستم کنترل مدیریت را در سازمان شرح داده و سپس سه نوع مرکز مسئولیت ، یعنی مراکز خرج، مراکز سود و مراکز سرمایه را مورد بحث قرار می دهیم.

خصوصیات سازمان

یک سازمان عبارتست از مجموعه افرادی که بایکدیگر کار و همکاری می کنند. کارگروه برای حصول به یک پامقاصدی چند است. این مقاصد عبارت از هدفهاست. هدفهای اصلی یک سازمان تجاری معمولاً به دست آوردن بارده قابل توجهی روی سرمایه است. سازمان ارانسانها تشکیل شده است. یک کارخانه همراه با ماشین آلاتش ، یک سازمان نیست، بلکه انسانهایی که در کارخانه کار می کنند سازمان را بوجود می آورند. دریک سازمان انسانها باهم کار می کنند. بنابراین جمعیتی که در خیابان راه می رود سازمان نیست، همینطور به تماشاکنندگان یک مسابقه فوتبال نیز نمی توان عنوان سازمان داد، ولی جمعیتی که تحت ریاست تلویحی شخصی اقدام به تشویق و کف زدن و هورا کشیدن می نمایند یک سازمان است.

مدیریت

یک سازمان دارای مدیریامدیوران است. افراد وقتی می توانند

با هم و برای نیل به هدف مشخص کارکنند که رهبری شوند. در یک سازمان تجاری رهبران تحت عنوان ، مدیریت نام برده می شوند. مدیران سازمان راجع به هدفهای سازمان تصمیم می گیرند، این هدفها رابه سایر اعضا سازمان تفهیم نموده، نسبت به منابع موردلزام و مسئولیت هر يك از اعضا در جهت حصول به هدف تصمیم می گیرند، از هماهنگی فعالیتها در قسمتهای مختلف سازمان اطمینان حاصل می نمایند، افراد را بکار می گیرند که برای انجام آن مناسب هستند می گمارند ، همین افراد رابه انها متنوع به انجام وظایف خود تحریک می کنند ، نحوه انجام کار افراد را ملاحظه نموده و بالاخره در مواقع لزوم به اقدامات اصلاحی دست می زنند.

سلسله مراتب سازمانی

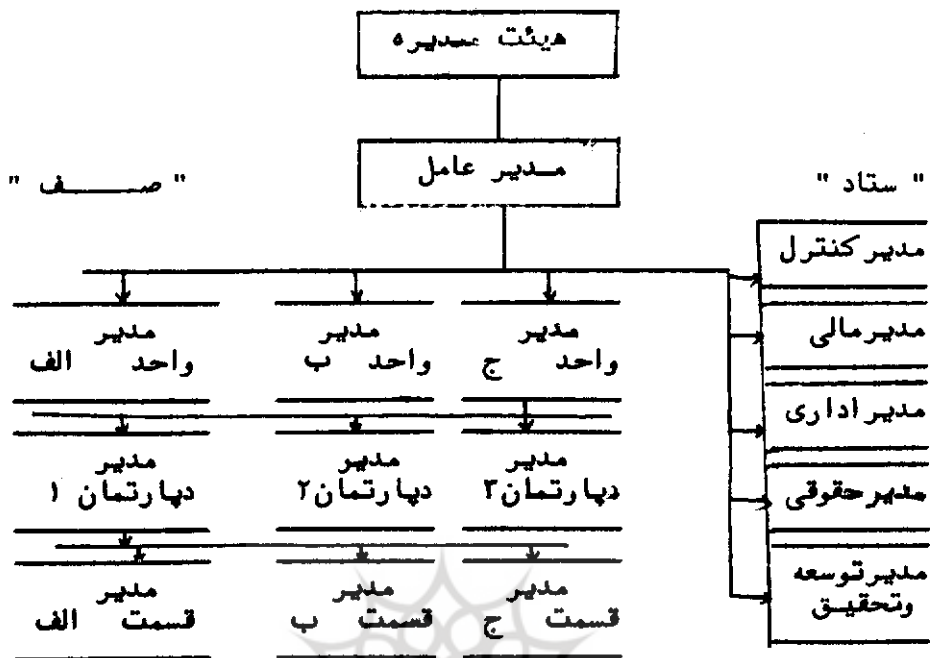
یک مدیر، مسئولیت رهبری تعداد محدودی مرئوس را می تواند بعهده بگیرد. البته قدر مطلق تعداد ممکن است متغیر باشد و این تغییر بستگی به ماهیت کار و خلیقات و مهارتهای مدیر دارد ، معهذاً مسلماً " حدی برای تعداد مرئوسین تحت مدیریت یک مدیر وجود دارد. بنابراین می توان نتیجه گرفت که در سازمانهای نسبتاً بزرگتر، باید طبقات مختلف مدیران در ساخت سازمان وجود داشته باشند. مسئولیت نیز از بالاترین واحد تا پائین ترین واحد به طبقه سازمانی وجود و استمرار دارد. وجود چنین تقسیم بندی را اصطلاحاً " سلسله مراتب سازمانی می نامیم.

روابط رسمی و اداری فیما بین مدیران را می توان تحت عنوان

" نمودار سازمانی " نشان داد. یک نمودار سازمانی نمونه در شکل (1)

نشان داده شده است. در بالاترین طبقه، هیئت مدیره که اداره شرکت را از طرف صاحبان سهام بعهده دارد دیده می شود.

شخص مسئول در مقابل هیئت مدیره، مدیرعامل است که مسئولیتهای اجرائی بعهده او گذاشته شده است. مدیرعامل نیز گزارشهای لازم را از تعدادی واحدهای سازمانی که هر یک مسئولیتی را داراست اخذ می کند. بعضی از این واحدهای سازمانی " واحدهای صف " هستند، یعنی واحدهایی که مسئولیت مستقیم نیل به هدفهای سازمان بعهده آنهاست. سایر واحدها " واحدهای ستاد " می باشند یعنی واحدهایی که مسئولیت ارائه خدمات لازم به واحدهای صنف و شخص مدیر عامل را بعهده دارند. واحدهای اصلی صف در شکل (۱) را " واحد " نامیده ایم، در قالب هر واحد تعدادی " دپارتمان " و در قالب هر دپارتمان تعدادی " قسمت " پیش بینی شده است. کلیه واحدهای موجود در شکل (۱) واحدهای سازمانی نامیده می شوند. بنابراین قسمت الف از دپارتمان (۱) از واحدهای نیز یک واحد سازمانی است. واحد الف نیز با تمام واحدهای تحت کنترل خود یک واحد سازمانی است. هر یک از واحدهای سازمانی توسط مدیری اداره می شوند که مسئول انجام وظایف آن واحدها است. این واحدهای سازمانی را بنا به تعریف مراکز مسئولیت می نامیم. بنابراین یک مرکز مسئولیت عبارتست از یک واحد سازمانی که مدیر مسئولی آن را اداره می کند. مسئولیت مدیر واحده این معنی است که شخص وی مسئول جوابگویی به نتایج کار انجام شده در واحد خود می باشد.



عکل (۱)

محیط

هر سازمان ، خود قسمتی از یک اجتماع بزرگتر است . دنیای خارج از سازمان ، محیط نامیده می شود . برای یک سازمان تجارتي این محیط شامل مشتریان ، عرضه کنندگان کالاها و خدمات ، رقبا ، سرمایه گذاران ، اعتبار دهندگان ، سازمانهای کارگري ، سازمانهای دولتي و سایر نیروها می باشد . سازمان بطور مستمر با محیط خود در ارتباط است . این ارتباط دو طرفه است ، سازمان دنیای خارج را متاثر می سازد و بنوبه اردنیای خارج تاثیر می پذیرد . مدیران ، مسئول مدیریت سازمان هستند ولی ادانجسائی که سازمان خود قسمتی از اجتماع است ، مدیران باید اطمینان حاصل نمایند که سازمان عضو قابل احترام جامعه است .

جنبه های رفتاری کنترل مدیریت

یکی از وظایف مهم مدیریت حصول اطمینان از این مطلب است که فعالیتهای اعضای سازمان کمک به سزائی درنیل به هدفهای سازمان می کند. فرایندی که برای حصول این اطمینان مورد استفاده قرار می گیرد سیستم کنترل مدیریت نامیده می شود.

" سیستم کنترل مدیریت فرایندی است که توسط آن مدیران اطمینان حاصل می نمایند که منابع لازم را بدست آورده و به نحوی موثر و شمر بخش در راه نیل به هدفهای سازمان مورد استفاده قرار می دهند."

این فرآیند دارای جنبه های رفتاری و فنی است. جنبه های رفتاری معمولاً در کتابهای مربوط به روانشناسی اجتماعی و غیره مورد بحث واقع می شود. جنبه های فنی فرآیند شامل روشهایی برای تحت تاثیر قراردادن رفتارها است. فرآیند کنترل مدیریت بطور عمده عبارت از وسائلی است برای تحریک انسانها در سازمانها به انجام اقداماتی که کمک به رسیدن به هدفهای سازمان می کند و جلوگیری از ارتکاب اعمالی است که با حصول به این هدفها مغایرند.

رفتار اعضای سازمان

هر شخص در یک سازمان یک عضو نامیده می شود. شخص عضو سازمان می شود زیرا اعتقاد دارد که با قبول عضویت سازمان می تواند به هدفهای شخصی خود دست یابد، تصمیم او مبنی برداشتن سهمی در کارتولیدی سازمان نیز مبتنی بر تصور قبلی او در رسیدن به هدفهای شخصی خویش

است.

هدفهای شخصی يك فرد را می توان تحت عنوان احتیاجات بیان نمود بعضی از این احتیاجات مادی هستند و با دریافت حقوق ارمحل کار ارضا می شوند، بعبارت دیگر شخص به آن مقدار پول احتیاج دارد که وسایل راحت خود و خانواده اش را فراهم کند. سایر احتیاجات، روحی میباشند. اشخاص احتیاج به تأیید توانائیها و موفقیتهای خود دارند. بعنوان اعضا يك گروه، اشخاص احتیاج به مقبولیت اجتماعی دارند، آنان احتیاج به احساس ارزشهای شخصی دارند، احتیاج به احساس امنیت دارند، احتیاج به آزادی تصمیم گیری دارند و بالاخره احتیاج به احساس قدرت و توانائی دارند. اهمیت نسبی این احتیاجات در اشخاص متفاوت است و حتی در يك شخص معین نیز اهمیت نسبی آنها در زمانهای مختلف تغییر می یابد. برای بعضی، بدست آوردن مقادیر زیاد پول احتیاج غالب است. برای سایرین مسائل پولی کم اهمیت تری باشد. تعداد اشخاصی که احتیاج به موفقیت برایشان بی نهایت مهم است نسبتاً کمتر است ولی همین اشخاص معمولاً رهبران سازمان ها و اجتماعات می شوند. اهمیت نسبی احتیاجات هر فرد در عین حال تحت تاثیر رفتار همکاران و روسا قرار دارد.

محركها

افراد بطور کلی تحت تاثیر محركهای مثبت و منفی قرار می گیرند. يك محرك مثبت با بعبارت دیگر تشویق و پاداش در حقیقت ارضا يك احتیاج و بیان انتظار ارضا آن است. يك محرك منفی یا تنبیه بعبارت از محرومیت ارضا يك احتیاج یا ترس از چنین محرومیتی است. تحقیق

در زمینه محرکها موارد زیر را تا حدود قابل توجهی اثبات می کند.

- اشخاص بیشتر تحت تاثیر محرکهای مثبت قرار می گیرند.

- پاداشهای پولی محرکهای بسیار مهمی می باشند ولی در ماورا سطح رفع

احتیاجات مادی چنین پاداشهایی الزاما" به اندازه پاداشهای غیر پولی

موثر نمی باشند. مع هذا میزان درآمد يك شخص بطور غیر مستقیم

نشانه ای از طرز تفکر دیگران نسبت به توانائیها و موفقیتهای اوست.

- درجه تاثیر يك محرك با گذشت زمان بین انجام يك عمل و تشویق

و پاداش برای آن به سرعت تنزل می کند. به این دلیل است که

گزارشهای عملکرد باید تهیه و نسبت به آنها سریعاً "عکس العمل نشان

داد. سیستم کنترل مدیریت نمی تواند به انتظار پایان سال مالی و

دریافت صورتهای مالی آنها حدود ۲ یا ۳ ماه بعد از پایان سال

بماند.

- احتیاجات ممکن است بعنوان آرزوهای اهداف اتلقی شوند. در چنیین

حالتی محرکها عملاً "ضعیف می باشند. بعبارت دیگر هنگامیکه شخص

تصور نماید که حصول به هدف بسیار مشکل و یا برعکس بسیار ساده

است محرکها تا تاثیر چندانی ندارند. محرکها هنگامی موثر و قوی

می باشند که حصول به هدفها محتاج به قدری کوشش باشد و حصول

به آنها در نظر شخص در مقایسه با احتیاجاتش پراهمیت باشد.

- اشخاص معمولاً "گزارشهای مربوط به عملکرد خود را با علاقه بیشتری

قبول می نمایند، هنگامی که نحوه و روال تهیه و دادن این گزارشها

فارغ از اغراض شخصی باشد.

- اشخاص راههای انجام بهتر کارها را هنگامی قبول می کنند که به عدم

کفایت رفتارهای کنونی خود آگاه شوند.

- فراتر از محدوده معینی، اعمال فشار برای بهبود عملکرد بی نتیجه است.

انواع محرکها

محرکها اشکال گوناگونی دارند. بعضی از آنها ساده و ابتدائی و در بعضی مواقع حساب شده می باشند. محرکها را می توان به پاداش نقدی مدیریت مربوط کرد، یعنی مدیران بر مبنای عملکرد خود حقوق، مزایا و پاداش دریافت می کنند. احتیاجات افراد و همینطور عکس العمل آنها نسبت به محرکهای مختلف متفاوت است. یکی از جنبه های مهم وظیفه مدیریت در هر سطح تشخیص و تعیین موارد معینی از محرکها (اعم از مثبت یا منفی) است که با روحیات و خلیات افراد تحت نظارتش سازگارتر است.

همسانی هدفها

در حقیقت هنگامی که از "هدفهای سازمان" صحبت می شود، منظور واقعا "هدفهای مدیران سطح اول سازمان است. عبارت دیگر مدیران خواستار حصول به این هدفها در قالب عملیات سازمان هستند. از آنطرف نیز اعضای سازمان هر یک هدفهای شخصی دارند که نیل به آنها از اهمیت خاصی برخوردار است. این هدفهای شخصی، ماهیتا عبارت از ارضا احتیاجات شخصی است و در نتیجه، اعضای سازمان بدوا "در جهت منافع شخصی و فردی خود حرکت می کنند.

وجه افتراق بین هدفهای سازمان و هدفهای شخصی، مقصود اساسی سیستم کنترل مدیریت را بیان می کند. سیستم کنترل مدیریت باید

بنحوی طراحی گردد که اعمال و حرکاتی را که اشخاص در جهت منافع
 فردی و شخصی خود انجام می دهند، بنحوی ازانجا درجهتی سوق دهد که
 در حد نهایت امکان در صلاح و صرفه و در جهت منافع سازمان نیز باشد.
 با استفاده از اصطلاحات روانشناسی اجتماعی می توان چنین گفت که
 سیستم کنترل مدیریت باید مشوق هم سانی هدف باشد به عبارت دیگر سیستم
 باید به گونه ای بنا یافته باشد که هدفهای اعضای سازمان تاحدی که
 میسر و مقدور و منطقی می باشند هماهنگ با هدفهای کل سازمان باشد.
 هم سانی مطلق فیما بین این دو گونه هدف وجود ندارد. برای مثال،
 عضو سازمان خواستار افزایش سریع و زیاد حقوق و مزایای خود است،
 ولی از نقطه نظر سازمان، حدنهایتی برای حقوقها وجود دارد که در ماورا آن
 سود سازمان دچار اثرات منفی خواهد شد. در عین حال سیستم نباید افراد
 را بنحوی تحریک نماید که در جهت مخالف هدفهای سازمان عمل نمایند.
 برای مثال اگر سیستم کنترل مدیریت نشان دهد که تا کهد بایستی
 فقط بر روی کاهش هزینه ها باشد و در چنین حالتی اگر مدیری کاهش در
 هزینه ها را در تنزل کیفیت تولید ببیند و یا مدیر دیگری در مرکز مسئولیت
 خود هزینه ها را بنحوی کاهش دهد که منجر به افزایش بیشتر هزینه ها
 در مرکز مسئولیت دیگری بشود، این مدیران مسلماً تحریک شده اند
 ولی در جهت عکس و مخالف هدفهای سازمان. بنابراین دو سؤال بسیار
 مهم در هر یک از اقداماتی که توسط سیستم کنترل مدیریت اشاره به
 انجامشان می گردد باید قبلاً مطرح گردند:

۱- اقدامات، چه عکس العمل های احتمالی را با توجه به هدفهای

شخصی افراد در آنها ایجاد می نماید؟

۲- آیا این عکس العملها در جهت موافق و مثبت نیل به هدفهای

همکاری و تعارض

ارظهاريك نمودار سازمانی نحوه حصول به هدفهای سازمان استنباط می گردد. به این معنی که مدیریامدیران سطح اول تصمیمی را اخذ و آنرا بمدیران سطوح پائین تر ابلاغ می کنند و این مدیران اقدام به اجرای این تصمیمات می نمایند معهدا باید اقرار کرد که این فقط يك استنباط سطحی است و بهیچوجه باحقیق موجود در سازمان وفق ندارد.

آنچه که در واقعیت اتفاق می افتد این است که هر يك از مرئوسین نسبت به دستورات روسا عكس العمل نشان می دهند و این عكس العملها مستقیما" بستگی به درجه و میزان تأثیری دارد که دستورات صادره بر روی احتیاجات شخصی مرئوسین می گذارد. از طرف دیگر ادانجائی که اجرای دستورات روساهمواره شامل يك مركز مسئولیت نمی شود ، لذا اختلاف سلیقه های موجود بین مدیران مراکز مسئولیت نیز واقعیت هار اتحت تأثیر قرار می دهد. برای مثال، اگر چه مدیر قسمت تعمیرات موظف است که احتیاجات قسمتهای عملیاتی را بر آورده سازد اگر اصطكاکی بین مدیر قسمت تعمیرات و مدیر یکی از قسمتهای عملیاتی وجود داشته باشد، رفع احتیاجات تعمیراتی مدیر این قسمت طبعاً کمی به تعویق خواهد افتاد. به این دلیل وسایر دلایل واضح همواره در سازمانها تعارض وجود دارد.

از طرف دیگر کار سازمان به انجام نخواهد رسید مگر آنکه اعضای آن باهم، در کنار هم و با هماهنگی کار کنند. لذا در سازمان همکاری نیز وجود

دارد. اعضای سازمان بخوبی می دانند که عدم هماهنگی و همکاری در حد لازم در انجام کارهای سازمان منجر به بی معنی شدن فلسفه وجودی سازمان و نابودی آن خواهد گردید و در این صورت، اعضای سازمان قادر به تأمین هیچیک از احتیاجاتی که خود باعث گرویدن آنان به سازمان شده نخواهند بود.

یک سازمان همواره سعی دارد که بین نیروهای عامل و موجد تعارض و همکاری، تعادل منطقی را حفظ نماید. بعضی از تعارضات نه تنها غیر قابل اجتنابند بلکه در بعضی موارد دلخواه نیز می باشند. تعارض اصولاً نتیجه رقابت بین اعضای سازمان برای ترقی و ارضای احتیاجات است. بنابراین چنین رقابتی در محدوده معینی کاملاً سالم است. حدود معینی از همکاری نیز بدون شک الزامی است.

اهمیت اعتقاد مدیران سطح اول

سیستم کنترل مدیریت ممکن است بی نتیجه باشد مگر آنکه مدیران سطوح پائین تر قانع شده باشند که مدیران سطوح بالا اهمیت خاصی را برای این سیستم قائلند. اجرای بعضی از سیستمها در حد صدور ابلاغ یک بخشنامه باقی میماند، بدون آنکه هیچ نوع علاقه و پیگیری از طرف مدیریت بعمل آید. چنین سیستمی بجای آنکه قسمتی از فراگرد مدیریت باشد تبدیل به یک روئین کاغذپرانی می گردد که خاصیت ممتاز آن ایجاد مشغله برای منشی هاست.

وجود عمل و پیگیری تنها نشان موثری است از اینکه مدیریت به القا سیستم کنترل علاقمند است. عمدتاً عمل و پیگیری شامل تشویق برای عملکرد خوب و انتقاد و یا بر طرف کردن علل عملکرد ضعیف و یا

طرح سؤالاتی است که منجر به چنین اقداماتی خواهد شد. برعکس اگر چنانچه گزارشهای عملکرد در دفتر مدیران اجرائی ناپدید گردیده و دیگر صحبتی راجع به آنها نشود، سازمان دلیل کافی برای این اعتقاد که مدیریت توجه کافی به آنها ندارد درست دارد و اگر مدیریت به آنها توجه ندارد چرا باید آنها به مدیریت توجه داشته باشند؟

تشریح مساعی و تفاهم

اعمال کنترل منوط به برقراری استانداردهای عملکرد و مقایسه عملکرد واقعی با این استانداردها است. هر نوع استاندارد عملکردی که انتخاب شود احتمال موثر بودن آن هنگامی بالاست که شخص مورد ارزیابی خودنیز باور و قبول داشته باشد که استانداردها منصفانه هستند، زیرا اگر وی چنین اعتقادی نداشته باشد احتمالاً "توجهی به مقایسه بین عملکرد خود با استاندارد نخواهد کرد و نیز احتمال دارد که چنین مقایسه ای را بی ربط و بابطور کلی مردود تلقی نماید. بهترین طریق حصول چنین توافقی آن است که شخص یا اشخاص مورد ارزیابی، خود در جریان برقراری استانداردها تشریح مساعی نمایند. به منظور تشریح مساعی آگاهانه، شخص باید به وضوح بداند که سیستم کنترل چیست، از او چه انتظاری می رود و بر چه مبنائی مورد ارزیابی قرار خواهد گرفت، و یک چنین تفاهمی احتمالاً از طریق صدور بخشنامه بدست نخواهد آمد. جلسات متعدد بحث و گفتگو و توضیح ارسوازم اصلی حصول چنین توافقی است.

توجه به مدیران اجرایی

از آنجائی که مرئوسین در قبال روسا مسئول هستند، لذا هر نوع تشویق و تنبیهی از طریق همین روسا اعمال می گردد. اعضای واحدهای پشتیبانی نباید مستقیماً در چنین اقداماتی شریک باشند. مدیران - اجرایی کانون توجه در سیستم کنترل مدیریت هستند. اعضای واحدهای پشتیبانی اطلاعات مفید برای استفاده در سیستم کنترل مدیریت را جمع آوری، خلاصه و فراهم می نمایند و باین اطلاعات رابه زبان قابل درک در سیستم کنترل مدیریت ترجمه می کنند. تعداد اعضای چنین واحدهایی معمولاً زیاد است، درحقیقت واحد کنترل در هر سازمانی شاید بزرگترین واحدهایان پشتیبانی باشد، معهداتصمیمات خطیر و اقدامات در زمینه کنترل فقط در حیطه صلاحیت و مسئولیت مدیران اجرایی است.

فرآیند سیستم کنترل مدیریت

فرآیند کنترل مدیریت شامل دو جنبه مجزا و در عین حال کاملاً مربوط (یعنی برنامه ریزی و کنترل) می باشد. برنامه ریزی یعنی اخذ تصمیم نسبت به اینکه چه باید بشود و چطور انجام شود. این فعالیت در تمام سطوح یک سازمان بطور مستمر ادامه دارد. وقتی که نماینده فروش لیست مشتریان را که فردا باید به آنها سر بزنند تهیه می کند درحقیقت مشغول برنامه ریزی است. همینطور هنگامی که مدیر سازمانی تصمیم به اجرای یک برنامه پنج ساله توسعه می گیرد او نیز برنامه ریزی کرده است. کنترل عبارت از حصول اطمینان از

این نکته است که نتایج رضایت بخش از اجرای برنامه گرفته خواهد شد. وقتی که سرپرستی در مورد نحوه کار سایر کارکنان خود دقت به عمل می آورد و پاهنگامی که مدیر سازمان آخرین گزارش عملکرد را با معاونش مورد بحث قرار می دهد هر دو به اعمال کنترل اشتغال دارند. اگرچه کلمه برنامه ریزی در عبارت فرآیند کنترل مدیریت آورده نشده ولی باید روشن باشد که فعالیت برنامه ریزی جز لاینفک این فرآیند است. فرآیند کنترل مدیریت در چهارچوب هدفهای سازمانی و استراتژی کلی حصول به این هدفها متجلی می شود. فرآیند و استراتژی رسیدن به این هدفها برنامه ریزی استراتژیک نامیده می شود.

در یک سازمان کوچک اجرای برنامه های استراتژیک ممکن است بدو "درگرو ایجاد و فراهم آوردن یک برنامه غیر رسمی، توضیح حضوری به سایر اعضای سازمان درباره آنچه که باید انجام شود، و دقت و کنترل بعدی در نحوه انجام وظایف اعضای سازمان باشد. این چنین کنترل رودر رو فقط در سازمانهای بسیار کوچک امکان پذیر است ولی در سازمانهای بزرگ با واحدهای مجزای سازمانی که هر یک به کاری تخصصی اشتغال دارند، استراتژی ها باید به مدیران این واحدها تفهیم و یک برنامه رسمی جهت اعمال آنها ایجاد و تدوین گردد و کوششهای هر مدیر باید دیگران هماهنگ شود. در حقیقت این فرآیند کنترل مدیریت است.

مراحل کنترل مدیریت

در عمل، سیستم کنترل مدیریت شامل مراحل زیرین است:

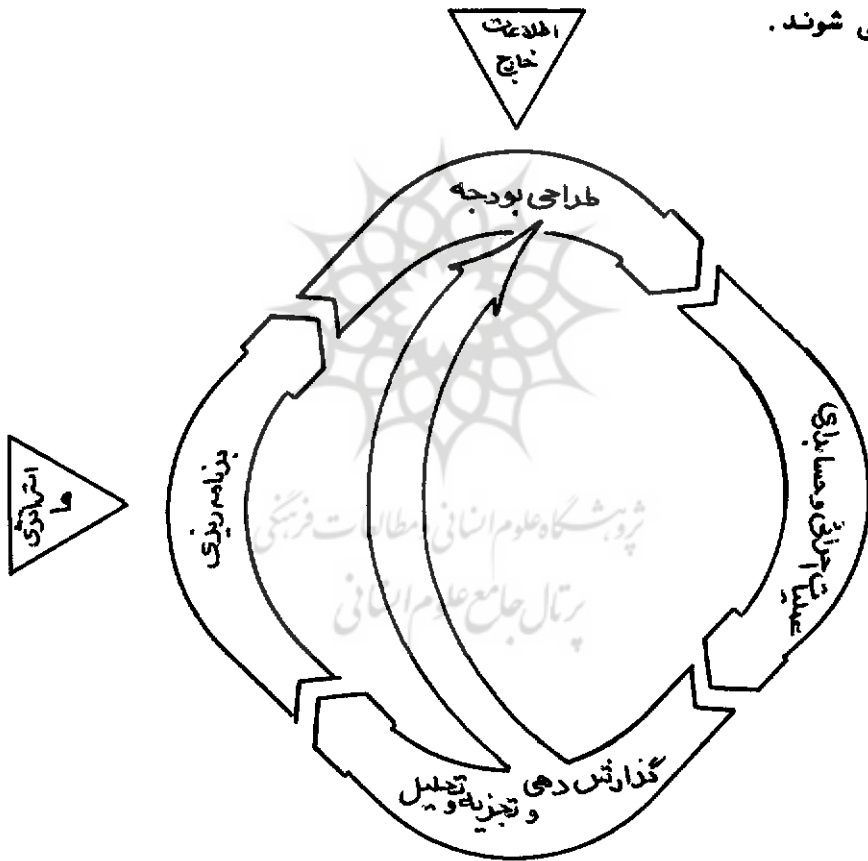
۱- برنامه ریزی

۲- بودجه بندی

۳- عملیات اجرایی و حسابداری

۴- گزارش دهی و تجزیه و تحلیل

همانطور که در شکل ۲ مشاهده می شود هر یک از این فعالیتها در تعاقب فعالیت بعدی می آید و در حقیقت هر چهار مرحله در یک شکل بسته تکرار می شوند.



شکل ۲ - مراحل کنترل مدیریت

۱- برنامه ریزی

برنامه ریزی عبارتست از فرآیند تصمیم گیری نسبت به برنامه هائی که سازمان بعهده خواهد گرفت و تخمین و برآورد میزان منابعی که به هر برنامه بایسد تخصیص داده شود. برنامه ها فعالیتهاى اصلی هستند که سازمان جهت اعمال استراتژی های خود بایدهعهده گیرد دريك موسسه انتفاعی هريك تولید اصلی، یا تولیدات اصلی يك برنامه هستند.

۲- بودجه

بودجه عبارت از برنامه ای است که با معیارهای کمی (معمولا پولی) برای مدت مشخصی، معمولا یکسال، طراحی شده است. در فرآیند طراحی بودجه هر برنامه بر اساس نوع مسئولیتی که مدیران در اجرای آن بعهده گرفته اند پیش بینی و بیان می شود. از این قرار، با وجودی که برنامه ها در ابتدا در قالب سبب فعالیتهاى مختلف پیش بینی نشده اند ولی در عمل و هنگام طراحی بودجه بر اساس مفهوم "مراکز مسئولیت" بیان می کردند. فرآیند طراحی بودجه اساسا مبتنی بر مذاکره و گفتگو بین مدیر مرکز مسئولیت و رئیس مافوق او می باشد. نتیجه کلی این مذاکرات، صورت تائید شده درآمدهائی است که در طی سال بودجه، پیش بینی تحقق آنها می رود و همینطور شامل صورت منابعی است که جهت حصول به هدفهای هر مرکز مسئولیت و مالا" کل شرکت بایسد به مصرف برسد.

در طی دوره تحقق واقعی عملیات اجرایی، میزان منابعی که بطور واقعی به مصرف رسیده اند (هزینه ها) ثبت می شوند. همینطور درآمدهای واقعی تحقق یافته نیز به ثبت می رسد. سیستم طبقه بندی و ثبت این اقلام بنحوی است که اطلاعات مربوط به هزینه ها و درآمدها بر اساس برنامه و هم در قالب فعالیت مراکز مسئولیت بطور مجزا قابل دسترسی می باشد. اطلاعاتی که بر مبنای برنامه ها طبقه بندی می شوند، مبنای تصمیم گیری نسبت به برنامه های آتی واقع می شوند و اطلاعات طبقه بندی شده برای هر مرکز مسئولیت معیار عملکرد مدیر و سایر افراد آن مرکز مسئولیت قرار می گیرند.

کد گزارش دهی و تجزیه و تحلیل اطلاعات

سیستم کنترل مدیریت بعنوان يك عامل ارتباطی عمل می کند. اطلاعاتی که توسط این سیستم در اختیار مدیران گذارده می شود هم اطلاعات حسابداری و هم اطلاعات غیر حسابداری است، هم اطلاعات داخل سازمان و هم اطلاعات مربوط به محیط خارج سازمان است. در مجموع این اطلاعات به مدیران کمک می کند که اطمینان حاصل نمایند که عملیات کلیه مراکز مسئولیت بطور هماهنگ پیش می رود. گزارشهای مربوط به این اطلاعات در عین حال بعنوان وسیله ای جهت کنترل تلقی می شوند. عمدتاً نحوه کنترل عبارت از طراحی نوعی تجزیه و تحلیل و گزارش حاصل از اطلاعات است که واقعیات را با ارقام پیش بینی مقایسه نموده، سعی می کند علت تفاوتها و مغایرات را

شرح دهد. براساس این نوع گزارش‌های مدیران، مدیران می‌توانند نسبت به اقدامات اصلاحی اخذتصمیم نمایند.

☆☆☆☆☆☆

ادامه دارد



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی