

مفاهیم اساسی

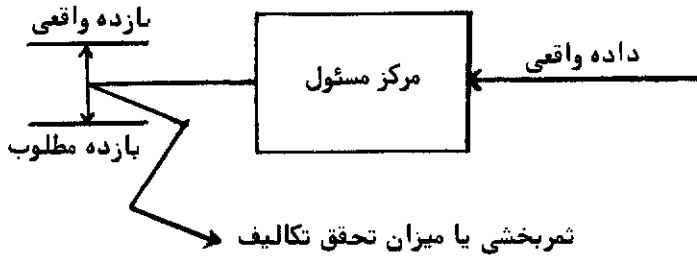
سیستم کنترل مدیریت

● فریبرز امین

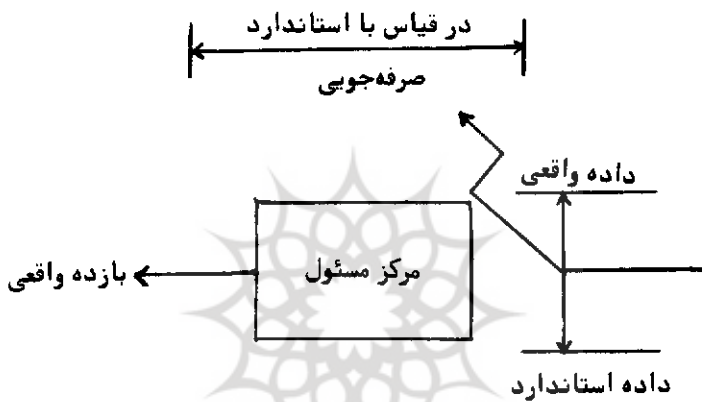
۱ - سیستم کنترل مدیریت فرایندی است که از طریق آن تکالیف مشخص مدیران مراکز مسئول، براساس استراتژی کلی سازمان، تدوین می‌شوند، و مدیران مافوق از انجام ثمربخش و مقرون به صرفه آن تکالیف، در مهلت‌هایی معین، اطمینان حاصل می‌کنند. دامنه اقدامات اساسی سیستم کنترل مدیریت، که خود فقط قسمتی از وظایف مدیران محسوب می‌شود، شامل مراحل زیر است:

- تشخیص و تعیین تکالیف اجرایی سلسله مراتب مدیریت
- طرح‌ریزی نقشه‌های لازم برای تحقق این تکالیف
- تخصیص منابع لازم و تفویض آنها به مراکز مسئول سازمان
- توجیه تکالیف و نقشه‌های تأیید شده برای مسئولان اجرایی
- برانگیختن و تشویق فرد فرد مسئولان به پیشبرد تکالیف و نقشه‌هایشان، با حداقل هزینه‌های ممکن

- برقراری توازن و هماهنگی بین فعالیتهای مختلف مراکز مسئول سازمان
- ارزیابی میزان بازدهی و هزینه‌برداری انجام تکالیف
- تشخیص بموقع گرایشهای انحرافی به منظور خودسنجی و جهت‌یابی عملکرد
- منظوراز ثمربخشی، نسبت بین بازدهی واقعی و بازدهی مطلوب است که به شکل زیر نشان داده می‌شود:



منظور از مقرون به صرفه بودن به یک تعبیر نسبت بین بازده و داده واقعی و مقایسه آن با استاندارد مورد نظر، و به تعبیری دیگر نسبت بین داده واقعی و داده استاندارد است. شکل زیر مطلب را بیشتر روشن می‌کند:



مراحل اصلی فرایند سیستم کنترل مدیریت

۲ - مراحل اصلی فرایند سیستم کنترل مدیریت را می‌توان به شکل نمودار شماره (۱) ترسیم کرد. برای روشنی بیشتر، مفاهیم مراکز مسئول، برنامه‌ریزی، اندازه‌گیری، گزارش عملکرد، اقدامات مدیریت و انگیزه‌های عملکرد به اختصار تشریح می‌شوند:

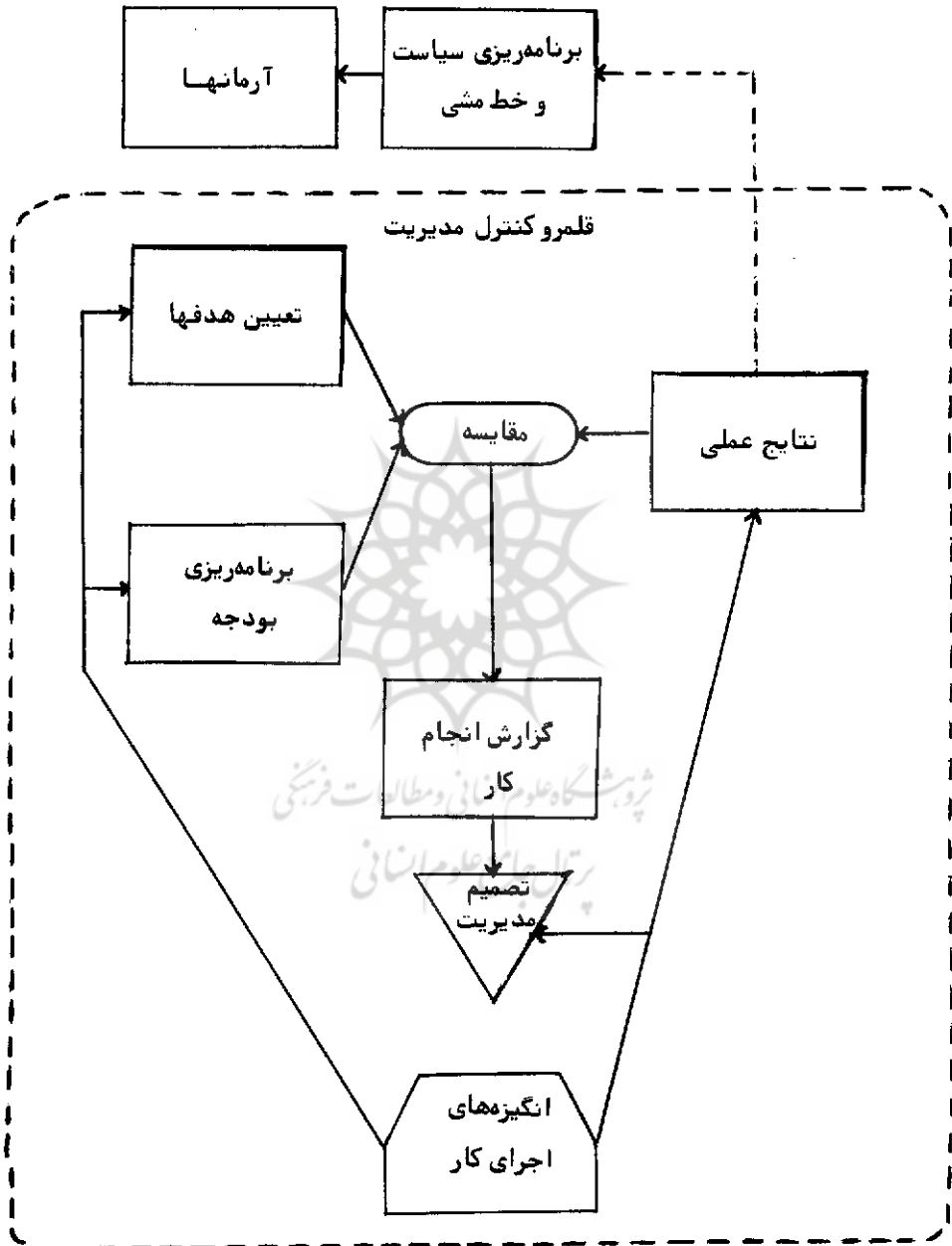
۲/۱ - مراکز مسئول: ستون اساسی یا محور اصلی سیستم کنترل مدیریت را مجموعه مراکز مسئول تشکیل می‌دهند. این مراکز، کلیه فعالیت‌های اجرایی و پشتیبانی را در بر می‌گیرند.

مشخصات مراکز مسئول عبارت است از:

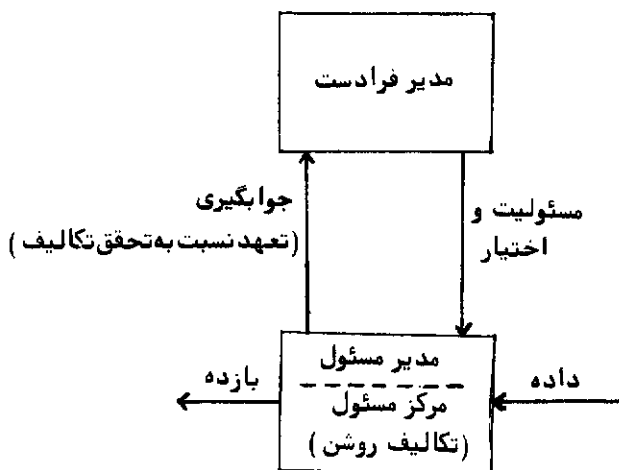
- دارا بودن تکالیفی روشن
- دارا بودن مدیری مسئول
- برخورداری مدیر مسئول از اختیارات لازم و کافی
- جوابگویی منظم مدیر مسئول به مدیران فرادست در مورد عملکرد مرکز مسئول خویش

تبدیل داده‌های معین به بازدهای مورد نظر
 نمودار شماره (۱)

طرحی خلاصه از روش کنترل مدیریت



این خصوصیات را می‌توان به شکل زیر نمایاند:



۲/۲ برنامه‌ریزی

منظور از برنامه‌ریزی، دگرگون‌سازی و آماده ساختن آن برای همانند شدن با تصویری دلخواه از آینده است، نه انعکاس اکنون به آینده‌ای که از بازتاب منطقی جوهر حال ناشی می‌شود. از این‌رو، می‌توان گفت برنامه‌ریزی شامل مراحل زیر است:

– دریافت و شناخت محیط

– تعریف مقصود از تغییراتی که شخص مایل است در این محیط بوجود آورد

– نقشه‌ریزی گام‌هایی که به وسیله آنها، محیط دگرگون شود.

همایند برنامه‌ریزی شمربخش از دو بخش اصلی تشکیل می‌شود، یکی یعنی برنامه‌ریزی

و دیگری بررسی جوانب. نفس برنامه‌ریزی مستقیماً" مربوط می‌شود به مراحل خاص

یک برنامه و شامل افق زمانی بلندمدت و کوتاه‌مدت است. افق بلندمدت نفس

برنامه‌ریزی شامل:

– متبلور ساختن خواسته‌های بلندمدت

– طرح‌ریزی استراتژی یک پیشه از طریق برنامه‌ریزی بلندمدت

افق کوتاه‌مدت نفس برنامه‌ریزی شامل:

– تعیین تکالیف مشخص

– واگذاری مسئولیتهای اجرایی

– سنجش منظم پیشرفت تکالیف

متن مدون برنامه ، بنابه تعریف شامل این پنج مرحله از نفس برنامه‌ریزی می‌شود .
بررسی جوانب ، از سوی دیگر ، مربوط می‌شود به آنچه که برای پرورش یک برنامه
درست باید انجام گیرد . فرایند بررسی جوانب شامل مراحل زیر است :

– واریسی شقوق دیگر استراتژی

– تحلیل هزینه‌ها و مزایا

– ارزیابی پیامدهای ایمنی‌بخش و مخاطره‌آمیز

– پیش‌بینی راه‌بندها و فرصتها

– همکاری و تعهد و چاره‌اندیشی تناقضات

انجام هر یک از مراحل بالا ما را قادر خواهد ساخت درستی و حکمت برنامه‌ای
بلندمدت و کوتاه‌مدت طرح‌ریزی شده را ، بیازماییم . لاکن ، مراحل بررسی جوانب
احتمالاً " در متن برنامه تدوین شده نخواهد آمد .

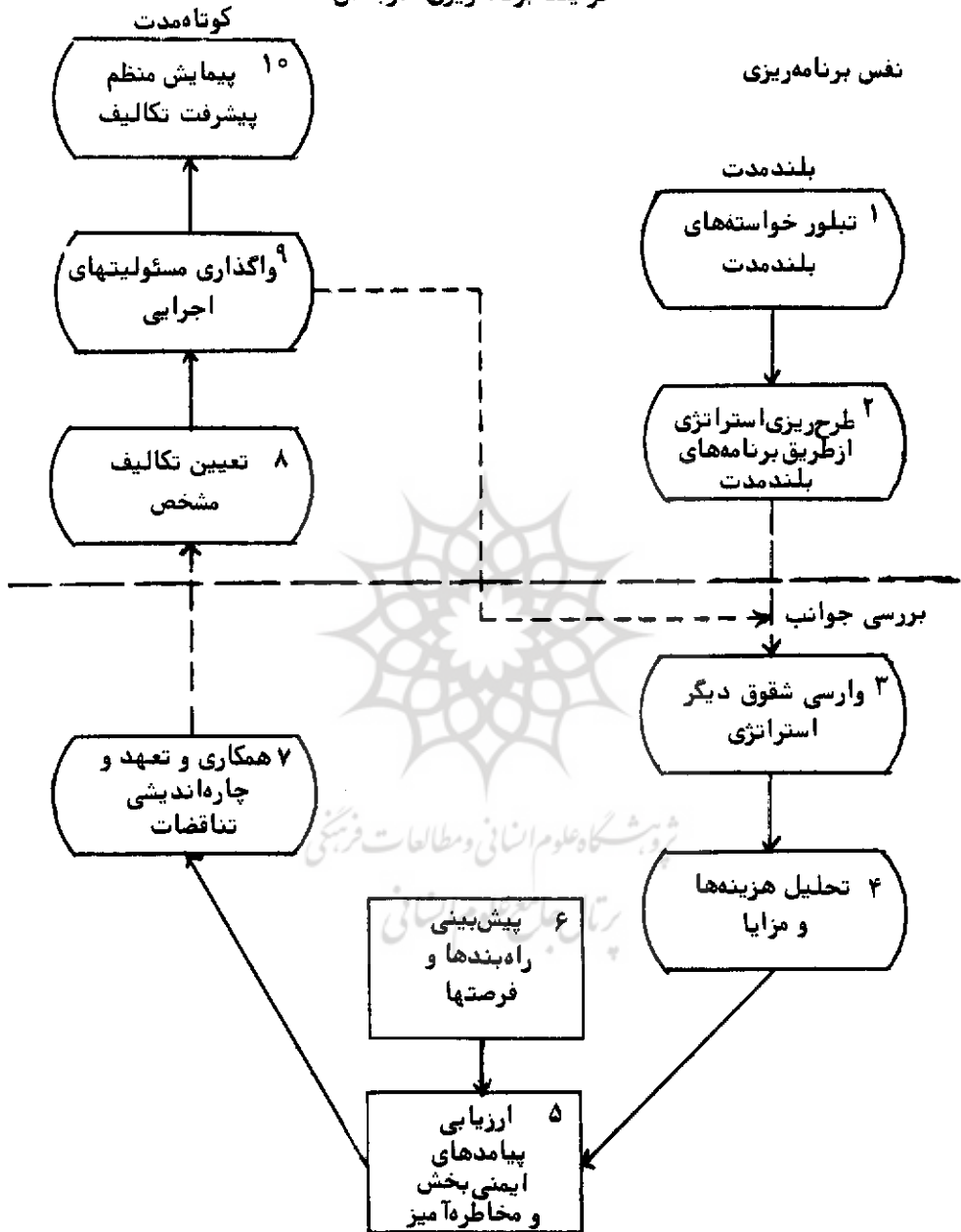
کل فرایند برنامه‌ریزی در نمودار شماره (۲) خلاصه و ترسیم شده است .



پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
پرتال جامع علوم انسانی

نمودار شماره (۲)

فرایند برنامه‌ریزی شریک



۳- اندازه‌گیری (سنجش یا پیمایش)

سنجش در فرایند سیستم کنترل مدیریت نقشی اساسی بعهدہ دارد. چنانچه در پیش آمده است، تأکید اصلی فرایند سیستم بر روی قیاس بین نتایج واقعی و تکالیف از پیش تعیین شده و بازتاب چنین اطلاعات به شخص مدیر مسئول، استوار است. به معنای دقیق کلام، اندازه‌گیری برای این قیاس الزامی نیست. لاکن، چنانچه هم تکالیف و هم دستاوردها به شیوه‌ای سنجیده شوند که میزان تحقق تکالیف آشکارا نشان داده می‌شوند، آگاهی نسبت به کل فرایند بسیار آسان می‌گردد. این سنجش تشخیص بین درجات موفقیت‌آمیز را تمیز می‌دهد، و به این سؤال که "عملکرد واقعی تا چه حد به عملکرد مورد نظر (تکالیف) نزدیک و یا از آن دور است؟" پاسخ می‌گوید. گذشته از آن، سنجش به تشخیص روندهای عملکرد و پاسخ به این سؤال که "آیا عملکرد در حال پیشروی است یا توقف و یا پسروی؟ کمک بسیار می‌کند.

۴- ترازوی عملکرد

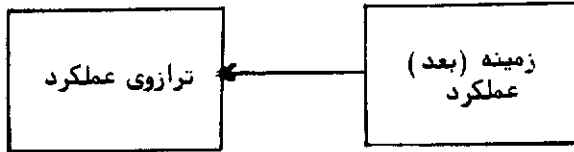
برای اینکه اندازه‌گیری را بتوانیم انجام دهیم، به یک نوع ابزار سنجش نیاز داریم. انواع چنین ابزارهای سنجش را که در سیستم کنترل مدیریت بکار گرفته می‌شوند، "ترازوی عملکرد" می‌نامیم. ترازوی عملکرد عبارت است از یک ابزار سنجش که میزان عملکرد یک مرکز مسئول را از دیدگاه یک بعد خاص اندازه می‌گیرد. مفاهیم "شاخص عملکرد" و "مقیاس عملکرد" نیز برای اشاره به همان ابزار بکار برده می‌شوند. مثال:

— سود قسمت قبل از مالیات

اکنون باید تمایز بین ترازوی عملکرد و بعد عملکرد را روشن کنیم.

برای روشن شدن مطلب از تمثیل استفاده می‌کنیم. در رابطه با طبیعت، ما اغلب ناگیریم مفهوم طول را بسنجیم. لاکن، تا زمانی که تصمیم نگرفته‌ایم واحد اندازه گیریمان متر باشد، یا پا، قادر نخواهیم بود جریان سنجش را دنبال کنیم. خصوصیت طول، تمثیلی است از مفهوم "بعد عملکرد" و انتخاب پا یا متر یا ذرع، تمثیلی است از مفهوم ترازوی عملکرد. مثالی دیگر از جهان داد و ستد برای بعد عملکرد "سودسازی" است، و برای ترازوی عملکرد انواع نمونه‌های زیر:

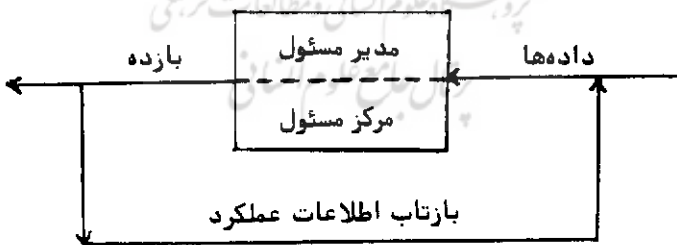
سود به ریال، سود به شکل درصدی از فروش، بهره سرمایه‌گذاری، درآمد باقیمانده و غیره.



آنچه از مطالب بالا به ذهن می‌نشیند این است که شناخت ابعاد عملکرد مربوط به یک مرکز مسئول، باید پیش از انتخاب و طرح‌ریزی ترازوهای عملکرد مورد لزوم جهت سنجش آن ابعاد صورت گیرد. انتخاب این ترازوهای عملکرد یکی از حساس‌ترین مراحل طرح‌ریزی کل فرایند سیستم کنترل مدیریت است. این کار با تحلیلهای مربوط به طراحی ساخت و تشکیلات سازمانی، که تعیین می‌کنند واحدهای سازمانی به چه نوع مراکز مسئولی تبدیل می‌شوند، همبستگی نزدیک دارد.

۵- گزارش عملکرد

گزارش عملکرد از مقایسه میزان کم و کیف و دیگر ابعاد عملکرد واقعی با معیارهای عملکرد از پیش توافق شده، بوجود می‌آید و به مدیران دیربط (نحست به مدیر مسئول، سپس در موارد استثنایی توسط مدیر مسئول به مدیر فرادست) گزارش می‌گردد. وظیفه اساسی گزارش عملکرد تهیه اطلاعات لازم برای "ارزیابی" مدیران مراکز مسئول و برقرارکردن جوابگیری معنی‌دار و مسئولیت‌آمیر بین مدیران و فرادستان آنهاست. از دیدگاه نظر به سیستم‌ها، گزارش عملکرد نقش باطل بازتاب اطلاعات عملکرد را بعهده دارد و باعث چرخش مدار تعویض مسئولیت و اختیار و جوابگیری می‌گردد.



۶- اقدامات مدیریت

اقدامات مدیریت عبارتند از واکنشهای مدیریت نسبت به کجرویها و نارساییهای عملکرد در پیشبرد یا تحقق تکالیف از پیش تعهد شده، اصولاً واکنشی که مدیریت در قبال

مغایب نشان می‌دهد، یا نمی‌دهد، در شمر بخشی فرایند سیستم کنترل اهمیتی حیاتی دارد. این واکنش اشکال گوناگون می‌تواند داشته باشد. از جمله تشدید تلاشها، انتقال یا از دیاد منابع، تجدیدنظر در نقشه‌های اجرایی، تعدیل تکالیف، و بعضی اوقات صبر و انتظار. واکنشها و تصمیمات خردمندانه مدیریت به ندرت بلافاصله از گزارش عملکرد منتج می‌شوند. چرا که به طور کلی این اقدامات باید پس از کند و کار و واقعیات و شایع و ریشه‌یابی دلایل کاستیها، و بررسی شقوق مختلف پیامدها و واکنشهای احتمالی صورت گیرد.

۷- انگیزه‌های عملکرد

انگیزه‌های عملکرد، مشوق‌ها و دلگرمیها و کششهایی هستند که به وضوح یا پیشبرد و تحقق عملکرد ارتباط دارند. این مشوق‌ها نیروی محرکه‌ای هستند که حرکت فرآورد را تقویت می‌کنند، و تلاشهای لازم را جهت تحقق نتایج مورد نظر سازمان می‌دهند. انگیزه‌های گوناگونی با عملکرد ارتباط دارند. از جمله انگیزه‌های مادی و رسمی سازمانی، شامل پاداش، اضافه حقوق، و ارتقا مقام. انگیزه‌های غیررسمی و غیرمادی گروهی، شامل منزلت، حرمت، پسندیدگی و نفوذ معنوی انگیزه‌های درونی، شامل رضایت از نتیجه، کار خویش، احساس خلاقیت، بالفعل درآوردن استعدادها بالقوه و احساس معید بودن می‌باشد.

ناگفته نماند، انگیزه‌های عملکرد، زمانی در تحقق خواسته‌های سازمان یا انجام تکالیف مراکز مسئول معید خواهند افتاد که زمینه فعلی بهبود احوال مسئولان حتی‌المقدور فراهم گردیده باشد. به بیان دیگر، نمی‌توان از کارکنان، بدون اینکه وسایل رفاه نسبی و آسایششان در محیط کار و زندگی فراهم باشد، انتظار داشت تنها از طریق احساس معید بودن به طور مؤثر به تکالیف خود و خواسته‌های سازمان بپردازند.

نقطه‌مقابل انگیزه‌ها، دلسردیها هستند که از جمله قربانی تعیین قرار گرفتن، تنزل مسئولیت، دریافت نکردن پاداش یا اضافه حقوق استحقاقی، تحقیر شدن، از دست دادن آبرو، و سرخوردگی از آرمانهای خویشش را می‌توان نام برد.

با این تعبیر، تهدید دلسردیها می‌تواند نوعی "انگیزه" تلقی شود. لازم به تأکید است که هرگونه اقدام، گفتار، یا حالتی از طرف مدیران که منجر به دلسردی کارکنان شود (چنانچه بسیار اتفاق می‌افتد) نه تنها تلاش تحسین‌آمیر مدیران را در جهت تحقق تکالیف مراکز مسئول خنثی می‌کند، بلکه موجب عدم تعهد افراد و تحکیم روابط مکانیکی غیرانسانی، بین فرد و سازمان می‌گردد.

بقیه در صفحه ۲۹

ما هشدار می‌دهد که در کار شناسایی واقعیت حرفه کوتاهی داشته‌ایم و در رفع آن باید بکوشیم. باید مقتضیات را دقیقتر شناخت و سرعت بیشتر داشت و به پشتیبانی اطلاعاتی مدیران، جدی‌تر همت گماشت و در عین حال به رعایت الزامات حرفه پای فشرد.

و سه دیگر به موانع و محدودیت‌ها پرداخته شد، و زین میان بار دیگر به عدم انطباق استانداردهای بین‌المللی با شرایط ما اشاره رفت، و بر نارساییهای قوانین مالی جاری که از یکسوی مشکلاتی را بر سر راه انجام امور حرفه فراهم می‌آورند و از دیگر سوی مقصود قانونگذاران را نیز به درستی بر نمی‌آورند. و ضمن اینها، مشکلات مکانیزه کردن سیستم‌ها بود که مورد توجه قرار گرفت. مشکل کاغذ، نرم‌افزار، لوازم یدکی و تعمیرات. که وقوع هرگونه اختلالی در تأمین و تدارک هر یک از این اقلام، با توجه به روند کند تدارکات، در عین انتظار سرعت در دسترسی به اطلاعات از سیستم‌های کامپیوتری، می‌تواند نامی هدف استفاده از کامپیوتر باشد.

ما در شناختنامه و پیشینه حسابداران از طریق مصاحبه با حسابداران و کارگزاران امور مالی برآنیم تا هرچه صریح و روشنتر واقعیت جریان زندگی حرفه را پیش روی شما قرار دهیم. تا نسبت به تمامی وجوه آن به بینشی جمعی دست یافته چه در حوزه کار و تلاش فردی و چه در عرصه عمل جمعی به حل مشکلات و توسعه و تکامل آن کوشیده و از این طریق مددکار جامعه باشیم ●



بقیه از صفحه ۱۱

مقصود اساسی از پیوند مستقیم انگیزه‌ها و دلسردیها با عملکرد مدیران و کارکنان، تشویق تلاشهای فردی و گروهی آنان به سوی تحقق کامل و با صرفه و انجام بموقع تکالیف مراکز مسئول، و در نتیجه حصول اطمینان از پیشبرد همگان خواسته‌های سازمان و هدفهای شخصی کارکنان و مدیران است. نام دیگر چنین حالتی اشتراک مقاصد است. به طور کلیسی اتحاد هرگونه روش یا سیاستی که بدون در نظر داشتن مقتضیات و آرمانهای کارکنان، تنها به مصالح مدیران و سازمان اکتفا کند، حاصلی عمیق و ماندگار نخواهد داشت و باعث بوجود آمدن روابط استثمارگرانه و دیوالنسالارانه می‌شود ●





شرکت همکاران سیستم

شرکت همکاران سیستم طراح سیستم‌های کاربردی

ایجاد تحول اساسی در فعالیتهای اقتصادی یک جامعه نیازمند بکارگیری روشها و ابزار جدید کار است، کاربرد کامپیوتر و طراحی سیستم‌های مناسب نیز یکی از عوامل این تحول می‌باشد. موفقیت در تهیه و استقرار سیستم‌های مطلوب نیازمند آشنایی حرفه‌ای و تخصصی طراحان با روشهای دستی و غیرمکانیزه همان سیستم هاست :

تیمهای مشترک کامپیوتری و مالی این شرکت توانسته‌اند به اتفاق سیستم‌های

کارآمدی در زمینه نظامهای مالی و اداری تدارک نمایند.

شرکتهای بزرگی که در مجموعه مؤسسات تولیدی و اقتصادی مملکت از سیستم‌های طراحی شده، استفاده نموده‌اند شاهد مناسبی بر برتری این سیستم‌ها بر روی ریز کامپیوترها و سایر کامپیوترها می‌باشند.

آدرس - تهران: خیابان استاد مطهری، خیابان میرزای شیرازی،
خیابان بیست و چهارم، پلاک ۳۰ - کد پستی ۱۵۹۴۹ تلفن:

۴۴۹۲۶۲۴