

## مؤلفه‌های کنترل اثربخش در سازمان

علی نقی امیری\*

کنترل در فرایند مدیریت، از جمله مهم‌ترین وظایف مدیریت است. یک مدیر ممکن است در برنامه‌ریزی، سازماندهی، کارگزینی و رهبری اثربخش باشد، ولی معیار واقعی توانایی او در مدیریت، نتایجی است که به دست می‌آورد و به وسیله کنترل است که عملکرد صحیح بررسی شده و نتایج عملی به دست آمده با برنامه‌های پیش‌بینی شده، مقایسه می‌گردد. بر این اساس، اهمیت وجود کنترل در سازمان‌ها امری روشن و پذیرفته شده است، اما نکته مهم آن است که نظام کنترل از اثربخشی لازم برخوردار باشد.

در این تحقیق ابتدا رویکردهای مختلف نسبت به کنترل بررسی شده و سپس بر مبنای ارتباط چهار رویکرد عمده در کنترل، مؤلفه‌های کنترل اثربخش متناسب با عوامل اصلی در رویکردهای کنترلی ارائه گردیده است.

**واژگان کلیدی:** کنترل، رویکردهای کنترلی، کنترل اثربخش، فرایند کنترل، ابعاد کنترل، ارزیابی عملکرد.

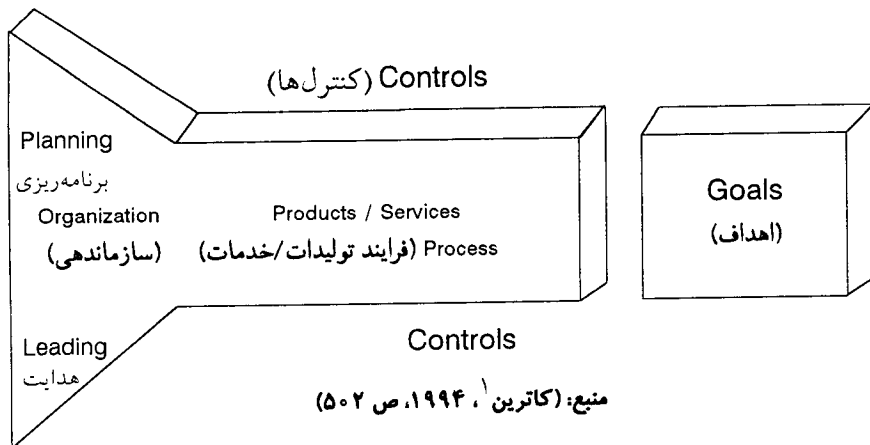
## مقدمه

فرایند کنترل یکی از بااهمیت‌ترین اموری است که هر سازمان برای تضمین بقا و اطلاع از کیفیت عملکرد و اجرای برنامه‌های خود به آن احتیاج دارد. اطلاعات به دست آمده از فرایند کنترل به عنوان بازخور، ضمن ایجاد هوشیاری در مدیران، به صحت و سلامت جریان عملیات و فعالیت‌ها، کمک قابل توجهی می‌نماید.

وظیفه کنترل با سایر وظایف مدیریت ارتباط نزدیک دارد، به گونه‌ای که کنترل برای حصول اطمینان نسبت به مطابقت عملیات و نتایج آن با هدف‌های مطلوب و پیش‌بینی شده در برنامه، سازماندهی امور و هماهنگی آن‌ها، امری ضروری است (فرهنگی، ۱۳۷۶، ص ۳۸۸).

نمودار زیر چگونگی ارتباط کنترل با سایر وظایف مدیریت را نشان می‌دهد:

نمودار شماره (۱)، رابطه کنترل با سایر وظایف مدیریت



بنابراین، اهمیت وجود کنترل در سازمان‌ها و نقش آن در مدیریت‌ها امری روشن و پذیرفته شده است، اما نکته مهم و قابل توجه آن است که از میان رویکردهای مختلف

1. Kathrin.

کنترل، کدام را باید انتخاب کرد و به عبارتی، کدام یک از آن‌ها از اثربخشی لازم برخوردار است. به دیگر سخن، نظام کنترلی اثربخش چگونه نظامی است و چه مؤلفه‌هایی معرف آن می‌باشد؟

در این تحقیق تلاش گردیده تا با بررسی رویکردهای مهم نسبت به نظام کنترل در سازمان‌ها، مؤلفه‌های مهمی که نقش اساسی در اثربخشی سیستم‌های کنترل ایفا می‌کنند، شمرده شود.

## رویکردهای مهم کنترل

نسبت به نظام‌های کنترلی رویکردهای مختلفی وجود دارد که از میان آن‌ها چهار رویکرد از اهمیت خاصی برخوردار می‌باشد.

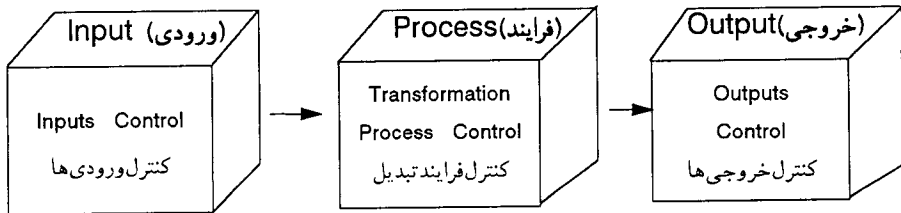
### ۱- رویکرد سیستمی کنترل<sup>۱</sup>

این رویکرد مبتنی بر این فرض است که هر سازمان را می‌توان به عنوان یک سیستم محسوب نمود و در نتیجه برای آن همان عناصر و ارکان اصلی سیستم را قایل شد. یعنی همان گونه که در عملکرد سیستم، مفاهیم ورودی<sup>۲</sup>، فرایند<sup>۳</sup> و خروجی<sup>۴</sup>، ارکان آن را تشکیل می‌دهند، در هر سازمان نیز این سه رکن وجود دارد.

بر مبنای این رویکرد، نظام کنترل در سازمان زمانی می‌تواند از اثربخشی لازم برخوردار باشد که عملکرد آن در سه بخش ورودی، فرایند و خروجی اثربخش باشد و لازمه این امر، کنترل اثربخش در این سه موضع می‌باشد. ماهیت ورودی، فرایند و خروجی و نیز نوع نظارت بر آن‌ها به ماهیت سازمان بستگی دارد. نمودار زیر ارتباط این سه نوع کنترل را نشان می‌دهد:

1. Systemic Control Approach.
2. Input.
3. Process.
4. Output.

نمودار شماره (۲): ارتباط انواع کنترل بر اساس دیدگاه سیستمی



منبع: (رابینز و دنزو، ۱۹۹۵، ص ۳۵۱)

## ۲- رویکرد زمانی کنترل

زمان اعمال کنترل و تطبیق عملکردها با معیارها و استانداردها بسیار مهم است. از اعمال نظارت در زمانهای مختلف هدفهای متفاوتی دنبال می شود. از این رو کنترل ممکن است قبل، هنگام و یا بعد از انجام فعالیتها صورت پذیرد. البته اعمال کنترل به طور ترکیبی از زمانهای مختلف نیز معمول است (سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۷۸، ص ۱۷۸).

به عبارت دیگر، بر اساس دیدگاه سیستمی، که سازمان را به عنوان یک سیستم تلقی می کند، کنترل را هم می توان بر مبنای زمان وقوع و یا بر اساس مراحل سیکل تولید (داده، فرایند و ستاده) دسته بندی نمود. بر این اساس، سه نوع کنترل موضوعیت می یابد (کاترین، ۱۹۹۴، ص ۵۱۳):

### الف - کنترل بعد از انجام فعالیتها<sup>۲</sup>

از تعریف کنترل چنین برمی آید که صرفاً بر فعالیتهای انجام شده در گذشته استوار است. این نوع کنترل با استفاده از اطلاعات به دست آمده از عملکرد واقعی عملی می گردد و هنگامی اعمال می شود که فعالیت پایان یافته است. به همین دلیل این نوع کنترل با استفاده از اطلاعات حاصل از عملکرد واقعی عملی می گردد و هنگامی اعمال

1. Robbins and Denzo.  
2. Feedback Control.

می‌شود که فعالیت پایان یافته است. به همین دلیل این نوع کنترل بر نتایج به دست آمده یا خروجی‌ها تمرکز داشته و عملکرد گذشته را مورد سنجش قرار می‌دهد (رابینز و دنزو، ۱۹۹۵، ص ۳۵۱). مفهومی که از مکانیزم بازخور نیز به ذهن می‌رسد همین استفاده از اطلاعات گذشته برای مقایسه و یافتن انحرافات و انجام اصلاحات می‌باشد (رابینز، ۱۹۹۴، ص ۵۷۷).

این کنترل گاهی به عنوان «کنترل بعد از عمل»<sup>۱</sup>، «گذشته نگر» «بازخور» و «کنترل ستاده»<sup>۲</sup> شناخته می‌شود.

### ب- کنترل زمان وقوع<sup>۳</sup>

این کنترل زمانی رخ می‌دهد که یک فعالیت در جریان است. در این نوع کنترل مدیران می‌توانند پیش از آن‌که مسئله خیلی وخیم شود به اقدامات اصلاحی مبادرت ورزند. تأکید عمده در این کنترل بر فرایند تبدیل ورودی به خروجی است (رابینز و دنزو، ۱۹۹۵، ص ۳۵۷).

امروزه ماشین‌های الکترونیکی و شبکه‌های کامپیوتری، امکان دسترسی سریع به اطلاعات را فراهم کرده‌اند، به طوری که می‌توان اطلاعات مربوط به عملیات یک برنامه را در همان لحظاتی که عملیات واقع می‌شود دریافت نمود. این اطلاعات را «اطلاعات زمان وقوع» و کنترلی که بر اساس آن‌ها صورت می‌گیرد را «کنترل زمان وقوع» نامیده‌اند. برای مثال، اطلاعات پروازی هواپیما یا اطلاعات مربوط به کیفیت محصول در کارخانه‌های شیر پاستوریزه یا مواد شیمیایی و حساسیت بعضی برنامه‌ها ایجاب می‌کند تا مدیریت از این نوع کنترل استفاده کرده و تصمیم به موقع و سریع اتخاذ نماید (رابینز، ۱۹۹۴، ص ۵۷۷).

این نوع کنترل را «کنترل هم‌زمان»، «کنترل نمایان»<sup>۴</sup> و یا «کنترل آری - خیر»<sup>۵</sup> هم

1. Postaction Control.
2. Output Control.
3. Concurrent Control.
4. Screening Control.
5. Yes-No Control.

می نامند، زیرا منجر به مواردی می شود که مشخص می کند آیا پیشرفت ها باید تداوم یابد، عمل اصلاحی صورت بگیرد، یا این که کارهای مربوط به یک تولید یا خدمت متوقف شود (کاترین، ۱۹۹۴، ص ۵۱۳).

### ج - کنترل قبل از انجام فعالیت ها<sup>۱</sup>

این نوع کنترل بر ورودی ها تمرکز دارد و در واقع رمز آن، اقدام مدیریتی پیش از رخ دادن مسئله است که از مشکلات پیش بینی شده جلوگیری کرده و عملکرد آینده را نیز مورد سنجش و ارزیابی قرار می دهد (رایینز و دنزو، ۱۹۹۵، ص ۳۵۱).

به منظور اطمینان از صحت فعالیت ها و منطبق بودن عملکردها با برنامه ها و استانداردها، ممکن است خواسته شود تا نظارت بر دستورالعمل ها، بخشنامه ها و روش های انجام امور قبل از آن که به مرحله اجرا درآیند اعمال شود. اجرای فعالیت ها بر اساس دستورالعمل ها و روش هایی صورت می گیرد که می بایستی منطبق با «بایدها» و «نبایدها» باشند. اعمال نظارت بر تهیه دستورالعمل ها و روش های اجرایی و حصول اطمینان از این که با معیارها و استانداردها منطبق باشند، می تواند به صحت عملیات و آسودگی خاطر منجر شود. این کنترل که پیش از انجام فعالیت ها صورت می گیرد را «کنترل قبل از خرج» هم می گویند (سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۷۸، ص ۱۵۴).

این کنترل بر تنظیم داده ها جهت اطمینان از تناسب استانداردها با فرایند انتقال، شکل گرفته است و هنگامی از آن استفاده می شود که هزینه رخدادهای زیاد و پیش گیری های قبل از عمل ضروری باشد (رایینز، ۱۹۹۴، ص ۵۱۳).

داده هایی که می تواند موضوع این کنترل قرار بگیرد، عبارت است از: مواد، افراد، امور مالی، زمان و دیگر منابعی که در یک سازمان مورد استفاده قرار می گیرند. در این کنترل بر پیش گیری از ایجاد مشکلات جدی در فرایند تولید، تأکید می گردد. به همین دلیل گاهی از آن به «کنترل پیش گیر»<sup>۲</sup>، «کنترل مقدماتی»<sup>۳</sup>، «پیش کنترل»<sup>۴</sup>، «کنترل

1. Feed Forward.

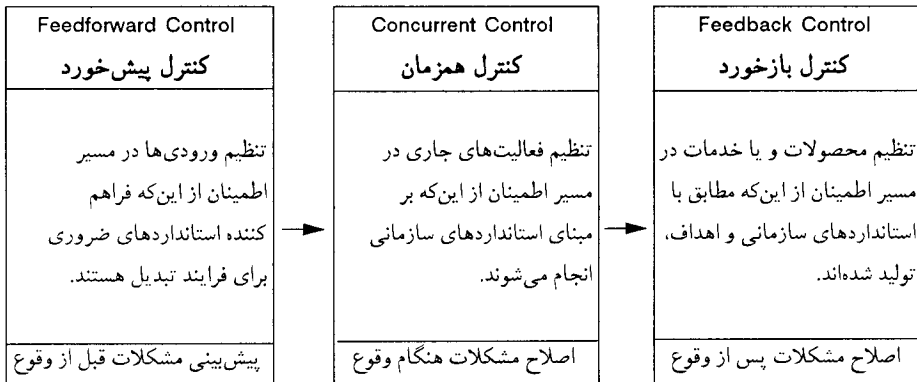
2. Future-directed Control.

3. Preliminary Control.

پیش‌گیرنده»<sup>۵</sup>، «کنترل هادی»<sup>۶</sup> و «کنترل پیش‌خور» هم تعبیر شده است (کاترین، ۱۹۹۴، ص ۵۱۳).

نمودار زیر ارتباط سه نوع کنترل از نظر زمان را نشان می‌دهد.

نمودار شماره (۳): ارتباط انواع کنترل بر اساس زمان



منبع: (کاترین، ۱۹۹۴، ص ۵۱۳ و رایبیز و دنزو، ۱۹۹۵، ص ۳۵۱)

### ۳- رویکرد ارکان کنترل

همان‌گونه که هر موضوع دارای عوامل و عناصر اصلی است که در واقع تشکیل‌دهنده آن می‌باشند، نظام کنترلی هم بر اساس مفهوم و تعریف خود دارای ذاتیاتی است که به آن هویت می‌بخشد.

رویکرد ارکان کنترل، با طرح عناصری خاص به عنوان ارکان کنترل، اثربخشی سازمان را بر مبنای اثربخش بودن این عناصر بررسی می‌کند. این عناصر عبارت‌اند از: ماهیت کنترل، عوامل مدیریتی، کنترل‌کننده، کنترل‌شونده و بازخور.

منظور از ماهیت کنترل، خصوصیات و صفاتی است که نوع کنترل را مشخص می‌کند

4. Precontrol.
5. Preventative Control.
6. Steering Control.

و این امر به موضوع کنترل بستگی دارد. عوامل مدیریتی در کنترل، اشاره به ویژگی‌ها و خصوصیات از کنترل دارد که در اثربخشی اداره آن تأثیر دارد؛ مثل پاسخ‌گویی و مسئولیت، تناسب فعالیت‌ها، تناسب برنامه‌ها، نقاط استراتژیک، حیطه نظارت و سبک‌های کنترلی.

در هر نظام کنترل، اموری که آثار و عملکرد آن‌ها مورد کنترل قرار می‌گیرد، به کنترل شونده‌گان معروف‌اند. در واقع کنترل شونده‌گان موضوع کنترل را تشکیل می‌دهند که می‌تواند انسان یا مواردی چون تولید، بودجه، موجودی، امور مالی، کیفیت و غیره باشد. کنترل بدون عامل انسانی، به منزله کنترل‌کننده محال است. بنابراین، بازرسین، ناظرین و کسانی که عملکرد کنترل شونده‌گان را مورد ارزیابی و نظارت قرار می‌دهند، به عنوان کنترل‌کننده شناخته می‌شوند.

اما بازخور عبارت است از رکنی از نظام کنترل که نتیجه و ثمره کنترل را به نظام کنترلی منعکس می‌سازد.

#### ۴- رویکرد مراحل کنترل

رویکرد مراحل کنترل با تکیه بر قدم‌های مختلفی که در فرایند کنترل باید برداشته شود، کنترل اثربخش را منوط به اثربخشی این قدم‌ها می‌داند. قدم‌های کنترل در این رویکرد عبارت‌اند از: تعیین محل کنترل، تعیین نتایج مورد انتظار، تعیین شاخص‌ها، تعیین استانداردها، سنجش عملکرد، مقایسه استانداردها با عملکرد و اقدامات اصلاحی.

#### الف - محل کنترل

در آغاز فرایند کنترل، مدیران باید نسبت به نواحی مورد کنترل تصمیم بگیرند. این انتخاب به این دلیل ضرورت دارد که کنترل همه فعالیت‌های سازمان هم هزینه‌زا بوده و هم در عمل امری محال می‌باشد. مدیران معمولاً کنترل اصلی خود را بر اهداف و مقاصد سازمانی که در فرایند برنامه‌ریزی موضوعیت یافته است، قرار می‌دهند (کارتین، ۱۹۹۴، ص ۵۱۰).



اگر برنامه‌های استراتژیک و هدف‌های حمایتی به خوبی تنظیم شوند، می‌توانند راهنمای این باشند که چه چیزی در سازمان از اهمیت برخوردار است و در نتیجه، نواحی قابل کنترل کدام‌اند. منابع و میزان فراوانی آن‌ها، کیفیت جریان منابع، میزان سهولت و امکان پذیری کنترل و میزان مقبولیت هزینه‌ها می‌تواند از جمله مواردی باشند که نیاز به کنترل دارند.

### ب - نتایج مورد انتظار<sup>۱</sup>

در این مرحله، مدیریت باید اهداف و نتایجی را که از اجرای برنامه‌ها انتظار دارد مشخص سازد، زیرا که اگر بایدها و یا نتایج مورد انتظار به درستی مشخص نشود، امر کنترل دچار اشکال خواهد شد، چون کنترل که نوعی مقایسه است، نیاز به دو جزء دارد که یکی از آن‌ها «بایدها» می‌باشد (الوانی، ۱۳۷۰، ص ۹۲).

### ج - تعیین شاخص‌ها<sup>۲</sup>

در جریان کنترل باید شاخص‌هایی وجود داشته باشد تا به وسیله آن‌ها بتوان میزان دستیابی به نتایج مورد نظر را مورد سنجش قرار داد. این شاخص‌ها در واقع مقیاس‌هایی برای سنجش عملکردها به شمار می‌روند (الوانی، ۱۳۷۰، ص ۹۳).

### د - تعیین استانداردها<sup>۳</sup>

پس از آن‌که شاخص‌ها معین شد، باید میزان موردنظر در آن شاخص‌ها، برای موضوع کنترل تعیین گردد. مقیاسی که برای آن میزان، تعیین شده است، استاندارد نامیده می‌شود (ویهریخ<sup>۴</sup>، ۱۹۹۳، ص ۵۷۹).

استانداردها در واقع ضابطه‌های عملکرد به شمار می‌آیند و عبارت‌اند از نقاط انتخاب شده‌ای در سرتاسر برنامه‌های اجرایی طرح‌ها که در آن‌جا عملکردها

1. Desired Results.
2. Criteria of Performance.
3. Establishment of Standards.
4. Weirich.

اندازه‌گیری می‌شود (وبه‌ریخ، ۱۹۹۳، ص ۵۷۹). به عنوان مثال، اگر شاخص کار یک کارگر، «تعداد کالا در روز» باشد، برای تعیین استاندارد می‌توان از «تعداد ۱۰۰ عدد کالا در ۸ ساعت کاری» نام برد.

### ۵- سنجش عملکرد<sup>۱</sup>

بعد از تعیین استانداردها، قدم بعدی در فرایند کنترل، سنجش عملکرد واقعی است و این امر مستلزم دستیابی به اطلاعاتی از وضع موجود و کیفیت جریان فعالیت‌ها می‌باشد (رایبیز، ۱۹۹۴، ص ۵۷۳).

### و - مقایسه استاندارد با عملکرد

در این مرحله از فرایند کنترل، سنجش و ارزیابی عملکرد جاری، با استانداردها مقایسه می‌شود. نتیجه این مقایسه از دو حال خارج نیست: یک حالت این است که استانداردها مطابق عملکرد و یا برتر از آن‌ها باشد. در چنین صورتی مدیران باید عملکرد مثبت را تشخیص داده و تعیین نمایند. حالت دوم این است که استانداردها با عملکرد واقعی انطباق نداشته باشد و در واقع نوعی انحراف موضوعیت پیدا کند.

### ز - اقدامات اصلاحی<sup>۲</sup>

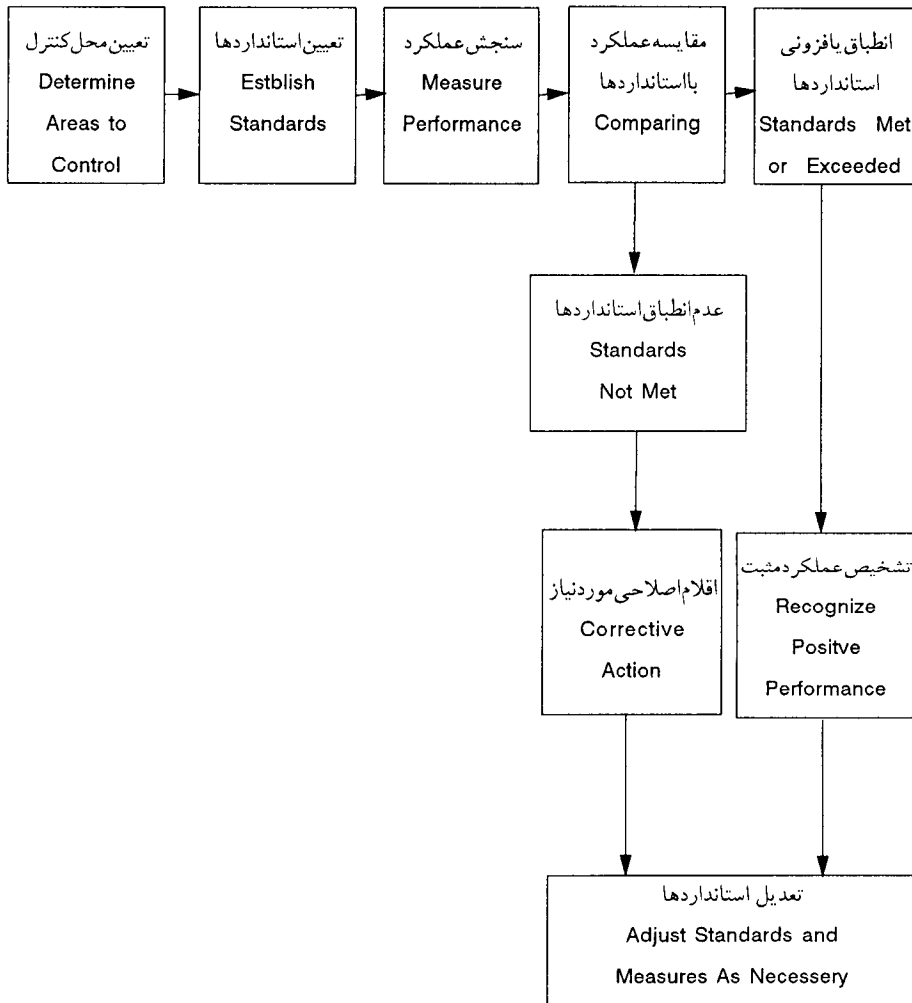
آخرین قدم در فرایند کنترل، اقدامات مدیریتی<sup>۳</sup> و یا اقدامات اصلاحی است که مدیران می‌توانند یکی از سه عمل زیر را در راستای آن انجام دهند:

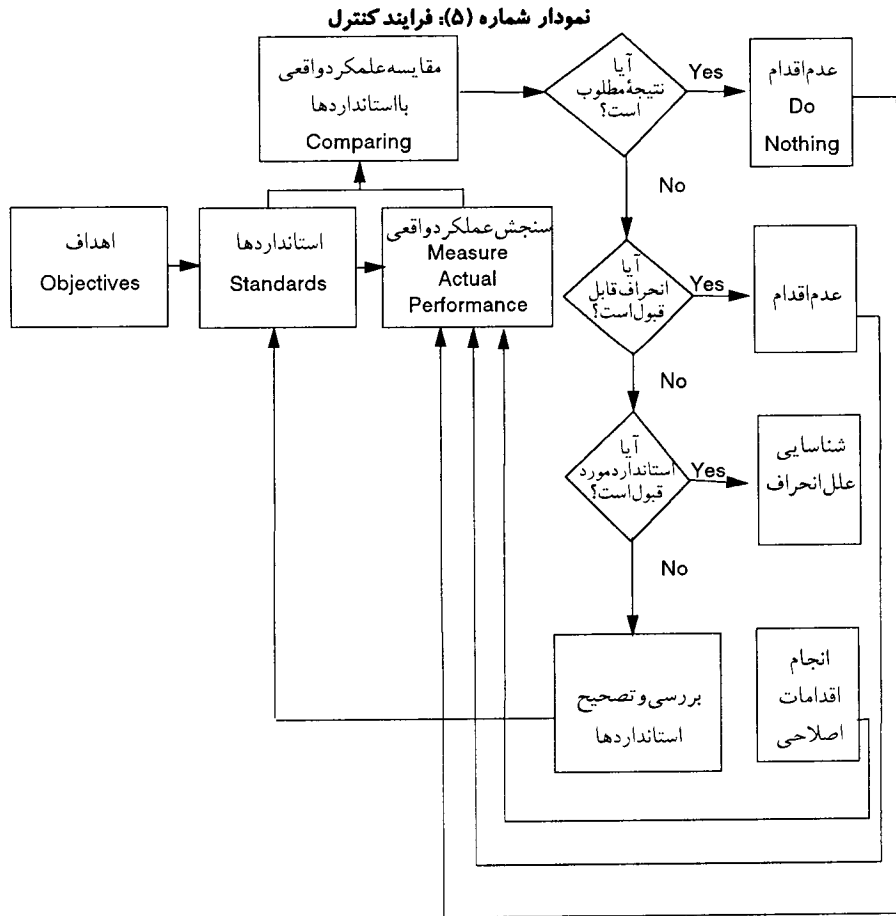
(۱) تصحیح عملکرد واقعی،<sup>۴</sup> در صورتی که انحراف از استانداردها نسبتاً زیاد و غیرقابل قبول باشد؛ (۲) تجدید نظر در استانداردها<sup>۵</sup>، در صورتی که انحراف ناشی از غیرواقعی بودن استانداردها باشد؛ (۳) عدم اقدام اصلاحی<sup>۶</sup> و یا تغییر وضع موجود، در

1. Measurement Performance.
2. Corrective Actions.
3. Managerial Actions.
4. Correct Actual Performance.
5. Revise the Standards.
6. Do Nothing.

صورتی که عملکرد واقعی کاملاً مطابق با استانداردها باشد. در ذیل، فرایند کنترل در دو نمودار نشان داده شده است:

نمودار شماره (۴): قدم‌ها در فرایند کنترل





منبع: (رایبنز، ۱۹۹۴، ص ۵۷۷)

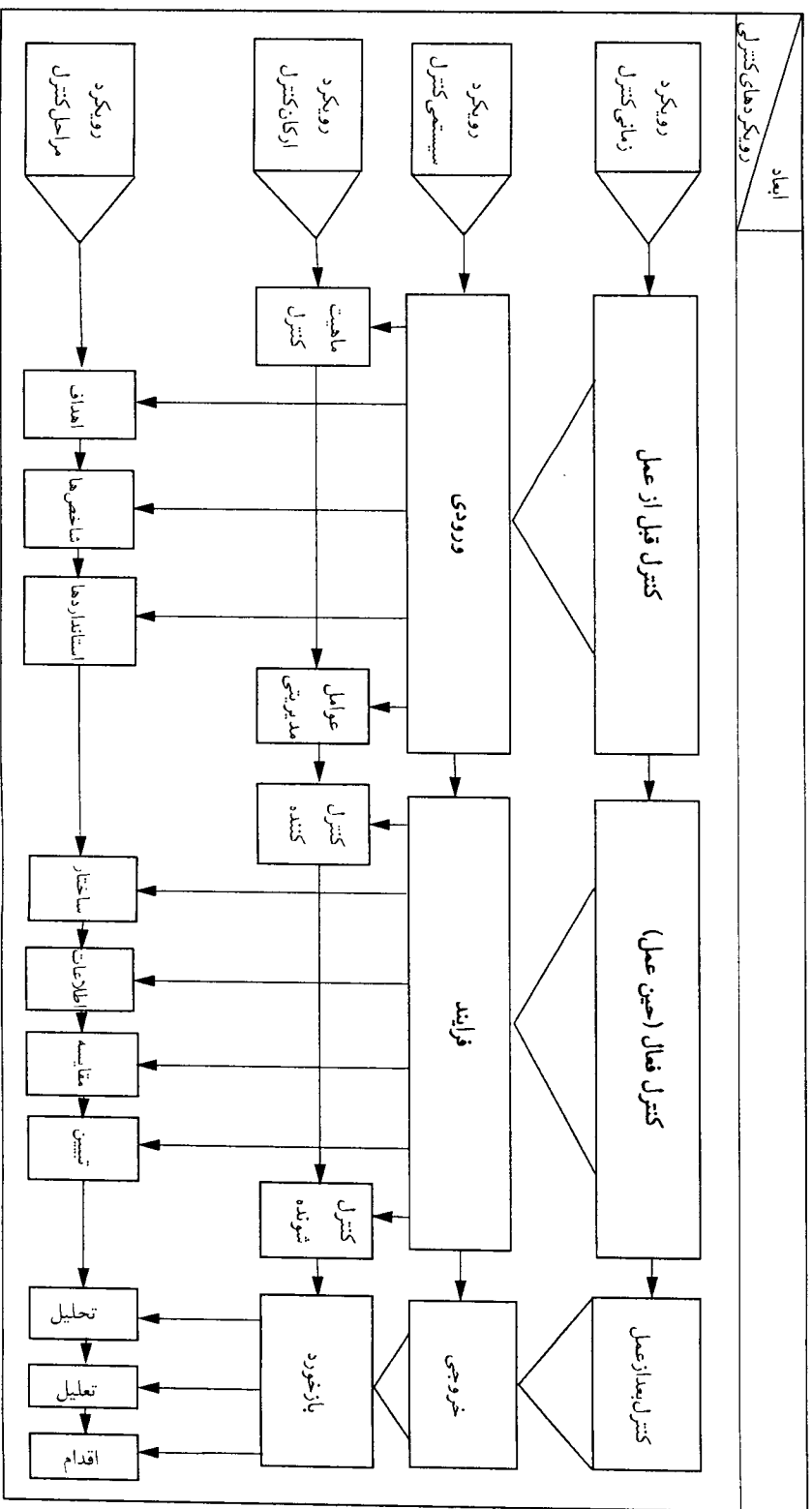
## ارتباط رویکردهای کنترلی

از آن جا که هر رویکرد، دارای مزایای خاص و در مقابل، نسبت به سایر رویکردها از نواقص خاصی برخوردار است، انتخاب یک رویکرد برای بررسی مؤلفه های کنترل اثربخش، از کفایت و جامعیت برخوردار نیست. برای در نظر گرفتن هر چه بیش تر مؤلفه های اثربخش باید در حد امکان، رویکردهای مختلف در رابطه با یکدیگر دیده شوند.

به همین دلیل، در این تحقیق ضمن نگاهی جامع به چهار رویکرد مورد اشاره، عوامل اصلی در رویکردهای کنترلی تبیین و سپس مؤلفه‌های کنترل اثربخش متناسب با آن‌ها شمرده شده است. این عوامل عبارت‌اند از: ماهیت کنترل، عوامل مدیریتی، کنترل‌کننده، کنترل شونده، اهداف کنترل، شاخص‌ها، استانداردها، ساختار، اطلاعات، سنجش و مقایسه، تبیین، تحلیل، تعلیل و اقدام.

ارتباط عوامل بالا بر اساس رویکردهای چهارگانه، در نمودار صفحه بعد نشان داده شده است:

نمودار شماره (۴): ارتباط رویکردهای کنترلی



## مؤلفه‌های کنترل اثربخش

دانشمندان و نظریه پردازان مدیریت و سازمان برای کنترل اثربخش، مؤلفه‌های مختلفی ارائه داده‌اند که جدول پیوست در بردارنده مهم‌ترین این شاخص‌ها و مؤلفه‌ها متناسب با عوامل اصلی کنترل می‌باشد.

### مؤلفه‌های کنترل اثربخش

منبع	تعریف اجمالی	مؤلفه‌ها و عوامل کنترلی
		الف- مؤلفه‌های ماهیت کنترل
	مؤلفه‌هایی که معرف ماهیت کنترل اثربخش می‌باشند	
الوانی، ۱۳۸۰، ص ۲۷-۱۸	در کنترل اثربخش به ماهیت سازمانی و جمعی افراد توجه می‌شود	۱- سازمان گرایی <sup>۱</sup>
" " "	" " " ازدید جزءگرایانه پرهیز شده و ازدید نظام‌گرا بهره گرفته می‌شود	۲- نظام‌گرایی <sup>۲</sup>
کوئنتز، ۱۹۸۲، ص ۵۷۷	" " " با پیش‌آگاهی و آینده‌نگری، نظارت قبل از اجرا اعمال می‌گردد	۳- آینده گرایی
رایبیز، ۱۹۹۴، ص ۵۸۶	" " " تمامی عملیات برنامه تحت پوشش قرار می‌گیرد	۴- جامعیت
کاترین، ۱۹۹۴، ص ۵۲۲	" " " از افراط و تفریط پرهیز و حالتی میانه رعایت می‌شود	۵- اعتدال
طبرسا، ۱۳۸۰، ص ۲۶	کنترل اثربخش باید از قابلیت اجرایی برخوردار باشد	۶- عملی بودن
" " "	" " " باید از حمایت قانونی برخوردار باشد	۷- حاکمیت قانون
دوبرین، <sup>۳</sup> ۱۹۸۹، ص ۴۶۶	" " " باید دایمی و مستمر باشد، نه مقطعی	۸- استمرار
علی‌آبادی، ۱۳۷۲، ص ۱۲۷-۱۳۵	در کنترل اثربخش باید هم به امور ثابت و هم به روند توجه شود	۹- توجه به روند
الوانی، ۱۳۸۰، ص ۲۷-۱۸	" " " به صبغه سیاسی سازمان‌ها و تصمیمات آن‌ها توجه می‌شود	۱۰- توجه به عوامل سیاسی
طبرسا، ۱۳۸۰، ص ۱۹۸	" " " به دوره زمانی (کوتاه، میان، بلندمدت) و تناسب آن با سازمان توجه می‌شود	۱۱- دوره کنترل
طبرسا، ۱۳۸۰، ص ۱۹۸	در کنترل اثربخش باید مشخص شود چه کسی مسئول نظارت و پاسخ‌گو در برابر آن است	۱۲- شفافیت
		ب- مؤلفه‌های عوامل مدیریتی
	مؤلفه‌هایی که معرف شاخص‌های عوامل مدیریتی در کنترل اثربخش هستند	
کوئنتز، ۱۹۸۲، ص ۶۹۲	در کنترل اثربخش مدیر باید نسبت به نظارت، مسئول و پاسخ‌گو باشد	۱۳- مسئولیت نظارت <sup>۴</sup>

1. Organizational Principle.
2. Systemic Principle.
3. Dubrin.
4. Control Responsibility.

۱۴- عملکرد مدیریت <sup>۱</sup>	کنترل تنهادرچارچوب عملکرداثربخش مدیریت دارای کارآمدی است	دوبرین، ۱۹۸۹، ص ۴۶۵
۱۵- حیطه نظارت <sup>۲</sup>	در کنترل اثربخش حیطه نظارت باید محدود و در حد توان ناظر باشد	میرمحمدی، ۱۳۷۷، ص ۳۹۸
۱۶- سبک رهبری <sup>۳</sup>	در کنترل اثربخش سبک های رهبری عمدتاً حمایتی و انگیزشی است	میرمحمدی، ۱۳۷۷، ص ۳۹۸
۱۷- اصل استثنا <sup>۴</sup>	” ” ” توجه مدیر به موارد استثنایی جلب و معطوف می گردد	ویهریخ، ۱۹۹۳، ص ۶۹۳
۱۸- نقاط استراتژیک <sup>۵</sup>	” ” ” کنترل در عواملی متمرکز است که نسبت به عملکرد نقش حیاتی دارند	دوبرین، ۱۹۸۹، ص ۴۶۶
۱۹- تناسب برنامه ها <sup>۶</sup>	کنترل اثربخش باید متناسب با برنامه ها بوده و توان انعکاس عملکرد آن ها را داشته باشد	کوتتر، ۱۹۸۲، ص ۵۹۱
۲۰- تناسب فعالیت ها	” ” ” باید متناسب با پست سازمانی، سطح مدیریت و وضع مدیران باشد	” ” ”
ج- مؤلفه های کنترل کننده ها	مؤلفه هایی که معرف شاخص های کنترل کننده در کنترل اثربخش هستند	
۲۱- مهارت انسانی <sup>۷</sup>	در کنترل اثربخش، کنترل کننده باید از مهارت انسانی و ارتباطی بالایی برخوردار باشد	طبرسا، ۱۳۸۰، ص ۱۹۸
۲۲- مهارت ادراکی <sup>۸</sup>	” ” ” کنترل کننده باید از آگاهی، دقت، جامع نگری و قدرت تجزیه و تحلیل بالایی برخوردار باشد	” ” ”
۲۳- مهارت تخصصی و فنی <sup>۹</sup>	” ” ” ” ” اهلیت و صلاحیت لازم برخوردار باشد	رابینز، ۱۹۹۴، ص ۵۸۶
د- مؤلفه های کنترل شوندگان	مؤلفه هایی که معرف شاخص های کنترل شوندگان در کنترل اثربخش هستند	
۲۴- مشارکت افراد	در کنترل اثربخش از مشارکت و همکاری کنترل شوندگان استفاده می شود	الوانی، ۱۳۸۰، ص ۲۷-۱۸
۲۵- نظارت مشتری گرا	کنترل اثربخش باید در برابر بازرسی شوندگان پاسخگو باشد	” ” ”
۲۶- تناسب با نیازها	” ” ” باید با ویژگی ها و نیاز بازرسی شوندگان منطبق باشد	طبرسا، ۱۳۸۰، ص ۱۹۸
۲۷- اصل جهت	در ” ” ” جهت حاکم بر نظارت، رشد و توسعه بازرسی شوندگان است	” ” ”

1. Effective Managerial Practice.
2. Span of Control.
3. Leadership Style.
4. The Exception Principle.
5. Strategic Points.
6. Tailoring Controls to Plans.
7. Human Skill.
8. Conceptual Skill.
9. Technical Skill.



۲۸- خودکنترلی <sup>۱</sup>	نظام کنترل اثربخش باید تقویت کننده جریان خودکنترلی باشد	دوبرین، ۱۹۸۹، ص ۵۰۰
۲۹- نظارت همگانی	" " " باید نظارت همگانی و مبتنی بر امریه معروف ونهی از منکر را تقویت کند	علی آبادی، ۱۳۷۲، ص ۱۳۲
۳۰- نظارت فرهنگ مدار	" " " باید مبتنی بر فرهنگ سازمان و جامعه و سازگار با روحیه افراد باشد	ویهریخ، ۱۹۹۳، ص ۵۹۵
ه- مؤلفه بازخور		
۳۱- نظارت پس‌نگر	در کنترل اثربخش، نظارت پس‌نگر، مکمل نظارت پیش‌نگر و فعال است	ویهریخ، ۱۹۹۳، ص ۵۹۵
و- مؤلفه‌های اهداف	مؤلفه‌هایی که معرف شاخص‌های هدف‌گذاری در کنترل اثربخش هستند	
۳۲- فلسفه وجودی	کنترل اثربخش باید بر فلسفه وجودی کنترل در سازمان استوار باشد	ویهریخ، ۱۹۹۳، ص ۵۷۷
۳۳- وضوح اهداف	لازمه کنترل اثربخش، اهداف دقیق، روشن، عینی و قابل سنجش است	طبرسا، ۱۳۸۰، ص ۱۹۹
ز- مؤلفه‌های شاخص	مؤلفه‌هایی که معرف معیارهای کنترل اثربخش هستند	
۳۴- واقع‌گرایی	در کنترل اثربخش، معیارها باید واقع‌بینانه بوده و با توجه به امکانات مشخص شوند	الوانی، ۱۳۸۰، ص ۲۱
۳۵- تناسب با اهداف	در کنترل اثربخش معیارها باید مستخرج از اهداف و راهبردها باشد	طبرسا، ۱۳۸۰، ص ۱۸
۳۶- معیارهای چندگانه <sup>۲</sup>	در کنترل اثربخش به کارگیری معیارهای چندگانه امری ضروری است	کاترین، ۱۹۹۴، ص ۵۲۴
۳۷- چالشی بودن	" " " معیارها باید در سطحی معقول و قابل قبول و در دسترس و انگیزه‌زا باشد	طبرسا، ۱۳۸۰، ص ۱۹
۳۸- مقبولیت	" " " معیارها باید از مقبولیت کنترل شوندگان برخوردار باشد	کاترین و دیگران، ۱۹۹۴، ص ۵۲۲
ح- مؤلفه‌های استاندارد	مؤلفه‌هایی که معرف استانداردهای اثربخش در کنترل مؤثر می‌باشند	
۳۹- انعطاف‌پذیری <sup>۳</sup>	در کنترل اثربخش، استانداردها باید، امکان انطباق با تغییرات و بهره‌گیری از فرصت‌ها را داشته باشد	کاترین، ۱۹۹۴، ص ۵۲۲
۴۰- عینیت‌گرایی <sup>۴</sup>	" " " استانداردها باید دقیق، عینی و سنجش‌پذیر باشد	اگروال <sup>۵</sup> ، ۱۹۸۲، ص ۵۹۸
۴۱- جامع‌گرایی	" " " استانداردها باید ابعاد کمی و کیفی را شامل شود	" " "
ط- مؤلفه‌های ساختار	مؤلفه‌هایی که معرف ساختار اثربخش در نظام کنترل مؤثر می‌باشند	

1. Self Controlling.
2. Multiple Criteria.
3. Flexibility.
4. Objectivity.
5. Agrawal.

۴۲- اندازه	در نظام کنترل مؤثر، اندازه سازمان باید کوچک و با نظارت ضمنی و غیر رسمی باشد	دسلر، ۱۳۷۱، ص ۱۷۰
۴۳- رسمیت	" " " رسمیت کم و مقررات کلی حاکم است	میرمحمدی، ۱۳۷۷، ص ۳۹۷
۴۴- تمرکز در سیاست‌گذاری	" " " پراکندگی در تصمیم‌گیری وجود ندارد	" " " ص ۳۹۹
۴۵- عدم تمرکز در اجرا	" " " از مزایای سازمان‌های مجازی و غیرسلسله‌مراتبی بهره‌گرفته می‌شود	" " " ص ۳۹۸
۴۶- پیچیدگی	نظام کنترل اثربخش از پیچیدگی کم و ساختار اجرایی ساده برخوردار است	" " " ص ۳۹۸
۴۷- حرفه‌ای بودن	" " " از ساختار حرفه‌ای و تخصصی برخوردار است	" " " "
۴۸- هماهنگی واحدها	در " " " بین واحدهای سازمان و واحدهای نظارت هماهنگی وجود دارد	طبرسا، ۱۳۸۰، ص ۲۰
ی- مؤلفه‌های اطلاعات	مؤلفه‌های معرف اطلاعات جمع‌آوری شده در کنترل اثربخش	
۴۹- به هنگام بودن <sup>۱</sup>	در کنترل اثربخش، اطلاعات باید به موقع و به هنگام در اختیار تصمیم‌گیران قرار بگیرد	رابینز، ۱۹۹۴، ص ۵۸۵
۵۰- فن‌آوری	در کنترل اثربخش باید استفاده لازم از فن‌آوری‌ها صورت بگیرد	زاهدی، ۱۳۸۰
۵۱- کمیت مؤثر	" " " اطلاعات باید کاملاً متناسب با نیازها باشد، نه کم‌تر و نه بیش‌تر	رابینز، ۱۹۹۴، ص ۵۸۵
۵۲- کیفیت مؤثر	" " " اطلاعات باید از جهت صحت و اعتبار برخوردار بوده و مربوط باشد	کاترین، ۱۹۹۴، ص ۵۲۴
۵۳- قابل فهم بودن <sup>۲</sup>	در کنترل اثربخش اطلاعات باید ساده و قابل فهم برای کنترل‌شوندگان و تصمیم‌گیران باشد	رابینز، ۱۹۹۴، ص ۵۸۵
ک- مؤلفه‌های مقایسه	مؤلفه‌های معرف سنجش اثربخش در نظام کنترل مؤثر	
۵۴- مهارت انطباق	کنترل اثربخش باید مبتنی بر مهارت انطباقی بالا باشد	کوئتر، ۱۹۸۲، ص ۵۹۵
۵۵- نظارت مثبت‌نگر	" " " باید به حالت‌های زیر استاندارد، برابر و بالاتر از استاندارد هم توجه نماید	الوانی، ۱۳۸۰، ص ۲۲
ل- مؤلفه‌های تبیین نتایج	مؤلفه‌های معرف تبیین نتایج حاصل از مقایسه در کنترل اثربخش	
۵۶- تجدیدنظر	کنترل اثربخش باید هر چند وقت یک‌بار و بسته به شرایط مورد تجدیدنظر واقع شود	رابینز، ۱۹۹۴، ص ۵۸۶
م- مؤلفه‌های تحلیل نتایج	مؤلفه‌های معرف نحوه تجزیه و تحلیل نتایج در کنترل اثربخش	
۵۷- توجه به نقاط قوت و ضعف	در کنترل اثربخش، به نقاط قوت و ضعف توجه می‌شود	الوانی، ۱۳۸۰، ص ۱۹

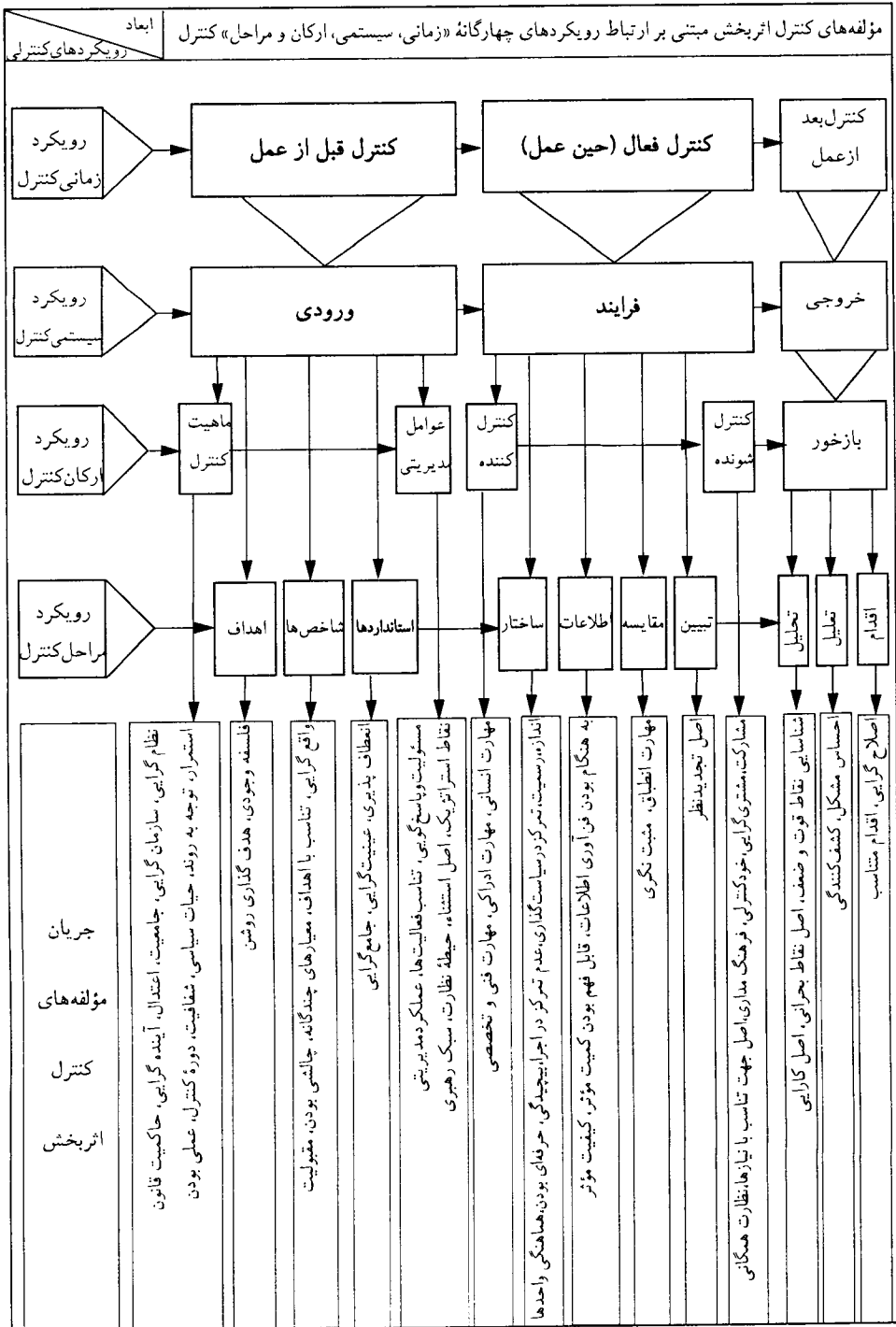
1. Timeliness.

2. Understandability.

۵۸- نقاط بحرانی <sup>۱</sup>	در کنترل اثربخش نقاط بحرانی و حساس، مشخص بوده و حساسیت نسبت به آن‌ها بالا است	ویهریخ، ۱۹۹۳، ص ۵۸۱
۵۹- کارایی	" " " هزینه‌ها در برابر نتایج حاصله، توجیه اقتصادی دارد	رابینز، ۱۹۹۲، ص ۵۸۵
ن - مؤلفه‌های تعلیل	مؤلفه‌های معرف تعلیل و ریشه‌یابی مشکلات در کنترل اثربخش	
۶۰- احساس مشکل	کنترل اثربخش باید منتهی به احساس مشکل و برجسته شدن نارسایی‌ها شود	
۶۱- کشف کنندگی	" " " باید از ظواهر گذشته و به ریشه‌یابی مسایل و کشف علل برسد اگر و ال، ۱۹۸۲، ص ۵۹۸	
ق - مؤلفه‌های اقدام	مؤلفه‌های معرف اقدام مؤثر در کنترل اثربخش	
۶۲- نظارت اصلاح‌گرا	هدف نهایی در کنترل اثربخش باید اصلاح و بهبود باشد و نه تنبیه	الوانی، ۱۳۸۰، ص ۱۸
۶۳- اقدام اصلاحی <sup>۲</sup>	کنترل مؤثر مستلزم اقدام عملی در مسیر رفع موانع و اصلاح امور است	ویهریخ، ۱۹۹۳، ص ۶۹۳

1. Critical Control Points.

2. Correction Action.



## مآخذ

- ۱- الوانی، سیدمهدی، مدیریت عمومی (چاپ چهارم: تهران، نشر نی، ۱۳۷۰).
- ۲- الوانی، سیدمهدی، ویژگی‌های نظام کارآمد نظارتی، مجموعه مقالات: دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، سازمان بازرسی کل کشور (تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۰).
- ۳- رایبیز، استفن، «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه علی پارسائیان و سیدمهدی اعرابی، ج ۲ (چاپ اول: تهران، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، ۱۳۷۴).
- ۴- رضائیان، علی، «اصول مدیریت بازرگانی» (چاپ اول: سمت، ۱۳۶۹).
- ۵- زاهدی، شمس‌السادات، «تکنولوژی اطلاعات و کنترل در عصر انفوکراسی»، ماهنامه دیده، نشریه سازمان بازرسی کل کشور، شماره چهارم، آذر ۱۳۷۹.
- ۶- طبرسا، غلامرضا، «تبیین ویژگی‌های نظام بازرسی اثربخش»، مجموعه مقالات: دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی کشور، سازمان بازرسی کل کشور (تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۸۰).
- ۷- علی‌آبادی، علیرضا، «مدیران جامعه اسلامی» (چاپ سوم: نشر رامین، ۱۳۷۶).
- ۸- گری دسلر، «مبانی مدیریت»، ترجمه داوود مدنی، ج ۲ (چاپ دوم: تهران، ۱۳۷۱).
- ۹- میرمحمدی، سیدمحمد، «طراحی ساختار مطلوب نظارت در نظام اداری جمهوری اسلامی ایران، رساله دکتری، دانشگاه تهران، دانشکده مدیریت، ۱۳۷۷.
- ۱۰- هارولد کوتنز، سیریل اودانل، نانیز و بهریخ، «اصول مدیریت»، ترجمه محمدعلی طوسی، سیدامین الله علوی، علی‌اکبر فرهنگی و اکبر مهدویان، ج ۱ و ۲ (تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۶).
- ۱۱- سازمان بازرسی کل کشور، مجموعه مقالات اولین همایش علمی پژوهشی نظارت و بازرسی کشور (تهران، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران - سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۷۸).

TATA, McGraw Hill, 1982).

13- Dubrin, Andrew J.R; Ireland, Dunae; Williams, Jclifton, "Management and Organization" (Ohio, South-Western Publishing Co. Cincinnati, 1989).

14- Wehrich, Heniz; Koontz, Harold, "Management: A Global Perspective (Mc Graw-Hill, Inc, 1993).

15- koontz, H., etal, "Essential of Management" (N.Y, Mc Graw Hill, 1982).

16- Kathrin, M. Banoil; Martin, David C. "Management" (Second Edition: Prentic - Hall International Inc., 1994).

17- Robbins, Stephen and Denenzo, David, "Fundamentals of Management Essential and Applications" (New Jersey, Hall, 1995).

18- Robbins, Stephen, Manjement (4ed.: Prentic - Hall International Inc., 1994).