

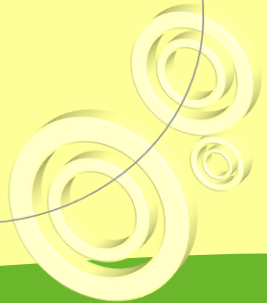
طرح نظارت راهبردی (اشراف راهبردی و مدیریتی)

تهیه کننده: احمد رضا هدایتی

بهار ۱۳۹۱



كَلِمَاتُكَ



کنترل و نظارت از نگاه امام اول شیعیان:



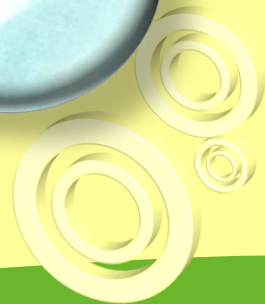
سپس رسیدگی به کارهایشان و
فرستادن ناظران امین و
راستگو برایشان را وا مگذار،
چرا که این نظارت کوشش آنها
را در آبادانی و مدارا با مردم و
دوری از ستم و مراقبت از یاران
افزون می کند

بخشی از نامه ی امیر المؤمنین علی(ع) در عهدنامه معروف مالک اشتر

کنترل و نظارت از نگاه امام خمینی (ره):

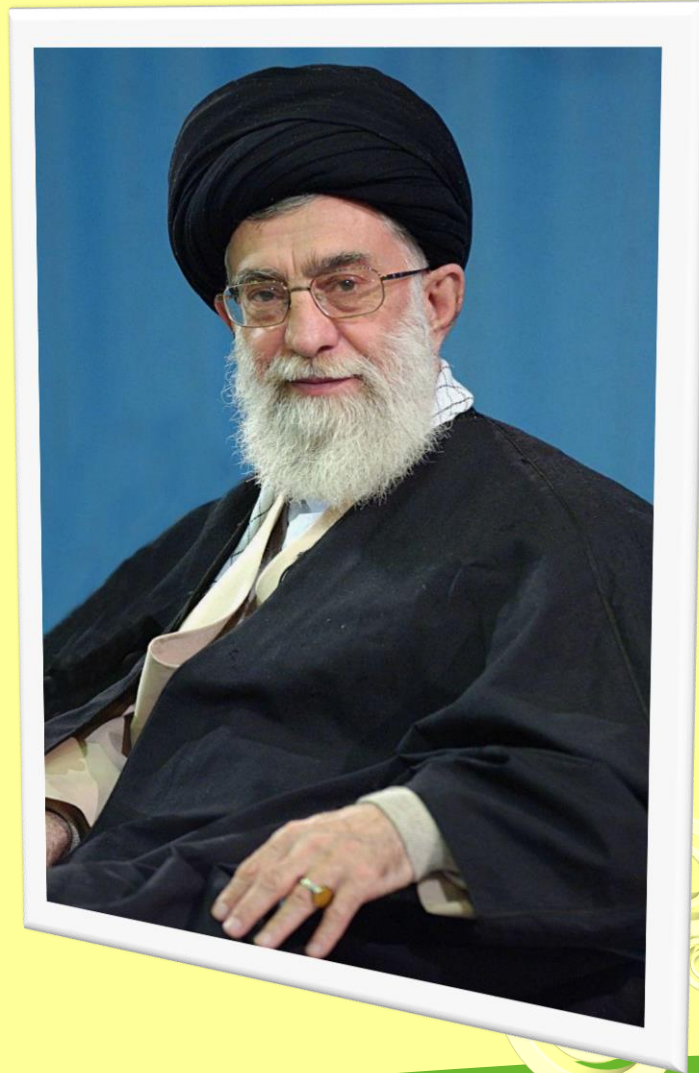


باید به کمال وقت
کسانی که در راس
هستند، اشخاص ناظر
بفرستند، همه جا را در
نظر بگیرند



کنترل و نظارت از نگاه مقام معظم رهبری:

از مجموعه مدیران ارشدتان گزارش بخواهید و به گزارش ها صددرصد اعتماد نکنید، لازم نیست ابراز بی اعتمادی کنید اما در دلتان جایی برای بی اعتمادی بگذارید، چون باز هم تجربه به ما می گوید که بسیاری از گزارش ها با واقعیت تطبیق نمی کند.



بخش اول: تعاریف



کلید واژه های چرخه اشرافیت مدیریت :



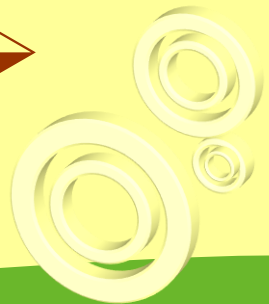
- ✓ بازدید
- ✓ سرکشی
- ✓ بازرسی
- ✓ نظارت
- ✓ پایش
- ✓ کنترل
- ✓ ارزیابی
- ✓ ارزشیابی
- ✓ مونیترینگ
- ✓ مدیریت رسی
- ✓ حسابرسی
- ✓ ممیزی
- ✓ برآورد
- ✓ آنالیز
- ✓ رصد
- ✓ یابش
- ✓ پیمایش
- ✓ بررسی
- ✓ پاسیدن
- ✓ کاوش
- ✓ مراقبه
- ✓ مشاهده
- ✓ مراقبه



واژه های مترادف:



- پاسیدن
- پی جویی
- پوش
- پاییدن
- آماده شدن
- پیش قرار دادن آینده
- جویندگی
- مراقبت
- کمین
- راه نگه داشتن
- زیر نظر داشتن
- کاویدن
- کنکاش
- ذهن آگاهی



تعریف واژه ها:

نظارت (پایش):

به نظر استونر، نظارت عبارت از فعالیتی منظم است که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات، معین می شود.

از نظر وینر نیز نظارت چیزی جز ارسال پیام هایی که به طور مؤثر رفتار گیرنده پیام را تغییر می دهد نیست. به عبارت دیگر تلاش منظمی است در جهت نیل به اهداف استاندارد، بازخورد اطلاعات، مقایسه با استانداردهای تعیین شده است.



تعریف واژه ها:

نظارت (پایش) راهبردی:

تلاشی است منظم، در جهت کسب اشرافیت اطلاعاتی در مورد عملکرد و فعالیت های کلی و کلان سازمان مورد نظارت به منظور شناسایی و کشف گلوگاه ها، نقاط ضعف و قوت، فرصت ها و تهدیدات و سایر آسیب پذیری های سازمان در جهت ارائه راهبردهای لازم.



تعریف واژه ها:

نظارت (پایش) راهبردی:

نظارت استراتژیک برای زیر
نظر گرفتن بخش وسیعی از
رخداد‌های درون و بیرون
شرکت (سازمان) که پیشرفت
استراتژیک مؤسسه را تهدید
می کند تدوین می شود.



تعریف واژه ها:

کنترل:

کنترل فرایندی مستمر برای اطمینان از انطباق نتایج واقعی با برنامه های پیش بینی شده است. کنترل ابزاری برای ارزیابی اثربخشی و کارایی سایر فعالیت های مدیریت، یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و رهبری است.



تعریف واژه ها:

یاوری (کنترل):

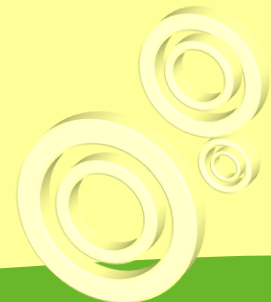
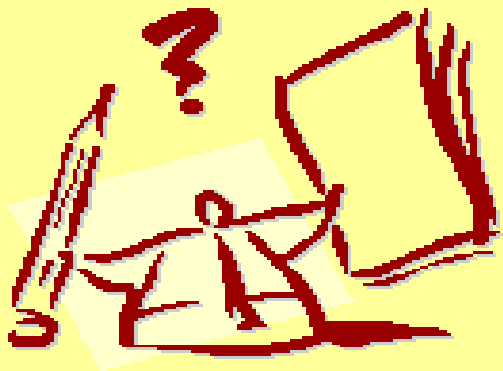
مجموعه اقداماتی است که پس از انجام نظارت (پایش) با همکاری سازمان مورد نظارت در جهت تطبیق عملکرد سازمان با راهبردهای مورد نظر و بهبود شرایط آتی آن صورت می پذیرد.



تعریف واژه ها:

مدیریت‌رسی:

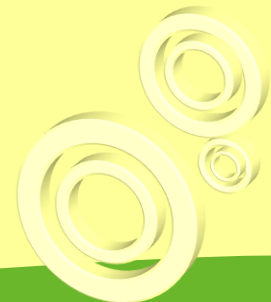
فرآیندی که از طریق معیارهای علمی مدیریت، درصد ارزیابی مدیران در دوره‌های مشخص زمانی می‌باشد.



تعریف واژه ها:

فرآیند:

چرخه ای از فعالیت ها که شامل ورودی،
انجام پردازش، خروجی و حلقه بازخوردی
می باشد، یک فرآیند دارای هدف است.



تعریف واژه ها:

شاخص:

استفاده از اصولی که خصوصیات کیفی را در قالب کمیت بیان کرده و آنها را قابل بررسی می‌کند، شاخص نام دارد. شاخص‌ها از نظریه‌ها، نگرش‌ها و یا موقعیت‌ها ساخته می‌شوند و معمولاً برای اطمینان از نتیجه‌گیری‌ها، بیش از یک شاخص را مورد استفاده قرار می‌دهند تا احتمال بروز خطا به حداقل برسد.



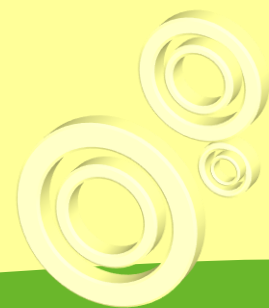
مراحل حصول اشراف راهبردی و مدیریتی:

جدول چرخه اشراف راهبردی و مدیریتی

ردیف	واژه	معادل عربی	معادل انگلیسی	واژه ها و مفاهیم مترادف
۱	بازدید	ملاحظه - مشاهده		جویندگی
۲	سرکشی			پی جویی
۳	بازرسی	استنتاج		کاوش - کاویدن - کنکاش - پویش
۴	پایش	نظارت - رصد - مراقبه	مونیتورینگ - کنترل	پاسیدن - پاییدن - زیر نظر داشتن - ذهن آگاهی - کمین - مراقبت
۵	یابش	اکتشاف		یافتن - جستجو کردن
۶	یاوری	مراقبه	مونیتورینگ - کنترل	همراهی - همکاری - مراقبت - پیمایش - هدایت
۷	پالایش	ممیزی	آنالیز	تصفیه - پاکسازی
۸	ارزیابی			اندازه گیری - قضاوت
۹	ارزشیابی			اندازه گیری - قضاوت
۱۰	حسابرسی	محاسبه		حساب کشی
۱۱	مدیریت رسی			بررسی



بخش دوم:
برداشت کلی



اهداف چرخه اشراف:

- ارتقاء بهره‌وری
- تصفیه کردن
- استانداردهای سازی
- ساماندهی اوضاع
- پاک کردن
- اطلاع‌رسانی
- هدایت کردن
- اندازه‌گیری
- جمع‌آوری و
- کشف و شناسایی
- پالایش
- کسب اطلاعات
- اصلاح امور
- رسیدگی کردن
- کمک به فرآیند
- پیشگیری
- مقایسه کردن
- آینده‌پژوهی
- الگو سازی
- بازنگری کردن
- کمک به ساختن
- بهبود بخشیدن
- آینده سازمان



انواع روش های قابل اجرا در چرخه اشراف:

✓ از نظر نحوه ارتباط: مستقیم یا غیر مستقیم

✓ از نظر نحوه حضور: محسوس یا نامحسوس

✓ از نظر برنامه ریزی: منظم یا نامنظم

✓ از نظر دامنه کار: فراگیر یا محدود

✓ از نظر سازمانی: موضوعی یا عمومی

✓ از نظر دستگاه مجری: بیرونی یا درونی

✓ از نظر ماهیت: راهبردی، کاربردی و اجرایی

✓ از نظر محتوایی: کمی یا کیفی

✓ از نظر کلی: ترکیبی از دو یا چند روش

فرایند ایجاد اشراف:

- ✓ دیدن و مشاهده کردن
- ✓ کشف و شناسایی
- ✓ جمع آوری اطلاعات
- ✓ تطبیق و مقایسه
- ✓ ارزیابی کردن
- ✓ حذف و پالایش
- ✓ تجزیه و تحلیل
- ✓ قضاوت و داوری
- ✓ هدایت و یابری

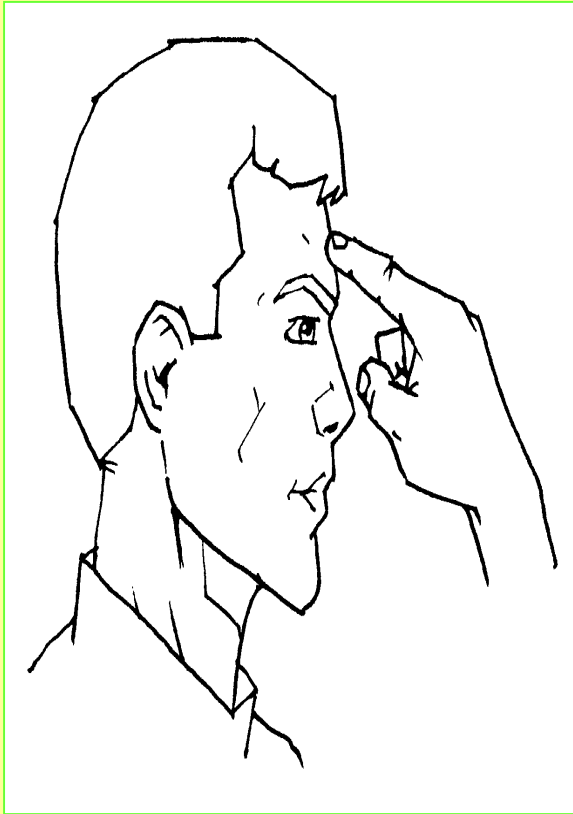


محورها و موضوعات کلی قابل بررسی در چرخه اشراف:



- ✓ راهبردها، سیاست ها و اهداف
- ✓ طرح ها و برنامه ها
- ✓ ساختار و سازمان
- ✓ سیستم ها و روش ها
- ✓ فرآیندها و تعاملات
- ✓ محصولات و خدمات
- ✓ عملکرد مدیران و کارکنان
- ✓ عملکرد کلی سازمان
- ✓ نظم و انضباط

موضوعات قابل بررسی در محورهای کلی:



✓ کشف پدیده های جدید

✓ نقاط ضعف و قوت

✓ فرصت و تهدید

✓ مسائل و مشکلات

✓ گلوگاه ها و موانع

✓ نواقص و کاستی ها

✓ الزامات و نیازها

✓ انحرافات برنامه ای



ابزار مورد استفاده در چرخه اشراف:

✓ نرم افزارهای رایانه ای

✓ سخت افزارها

✓ فرم ها و برگه ها

✓ پرسشنامه ها

✓ مصاحبه

✓ مشاهده

✓ اسناد و مدارک

✓ کتابخانه

✓ مطبوعات



الزامات ایجاد اشراف:



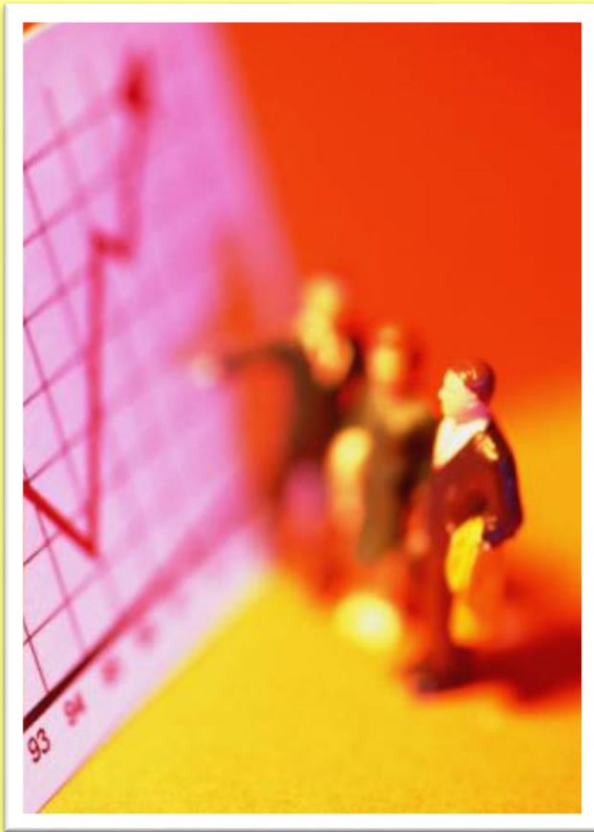
- ✓ هماهنگی های ستادی
- ✓ برخورداری از اختیارات
- ✓ برنامه ریزی
- ✓ ساختار و سازمان
- ✓ اشرافیت اطلاعاتی
- ✓ نیروی انسانی حرفه ای
- ✓ بودجه و اعتبار
- ✓ ابزار و امکانات
- ✓ توجه و آموزش

ویژگی ها مجریان چرخ اشراف:

- ✓ خبرگی و تخصص و تعهد حرفه ای
- ✓ شناخت و اشرافیت اطلاعاتی
- ✓ قدرت تجزیه و تحلیل
- ✓ عدم وابستگی و تعلق خاطر سازمانی
- ✓ صبر و حوصله
- ✓ دقت و تیزبینی
- ✓ آشنایی با قوانین و مقررات
- ✓ آشنایی با سازمان مورد نظارت



ویژگی های چرخه اشراف:



- ✓ معمولاً از بالا به پایین است
- ✓ معمولاً استمرار دارد
- ✓ برنامه ریزی شده است
- ✓ نظام یافته و هدفمند است
- ✓ دارای مراحل و فرآیند مشخص است
- ✓ به ابزار و امکانات نیاز دارد
- ✓ نیازمند شناخت سازمانی است
- ✓ معمولاً چند بعدی و جامع است
- ✓ زمانبر بوده و مستلزم دقت است
- ✓ معمولاً استاندارد و منطقی است

دستاوردهای مورد انتظار در چرخه اشراف:

- ✓ باعث ارتقاء کمی و کیفی فعالیت ها می شود
- ✓ از بروز انحراف در عملکرد سازمان جلوگیری می کند
- ✓ هزینه ها را کاهش می دهد
- ✓ اطمینان بخش و تضمین کننده است
- ✓ کشف استعدادها و خلاقیت ها را به همراه دارد
- ✓ به الگو سازی سازمانی کمک می کند
- ✓ همکاری و هماهنگی ها را افزایش می دهد
- ✓ به اطلاع رسانی متقابل کمک می کند



مخاطبین و منابع کسب اطلاعات:

- ✓ ارباب رجوع
- ✓ کارفرمایان
- ✓ مشتریان
- ✓ پیمانکاران
- ✓ رقبا در بخش اقتصادی
- ✓ مدیران و کارکنان سازمان
- ✓ مدیران و کارکنان رده های مافوق
- ✓ کارکنان و مدیران تحت امر
- ✓ مشاورین و صاحب نظران برون سازمانی

هدف اشراف:

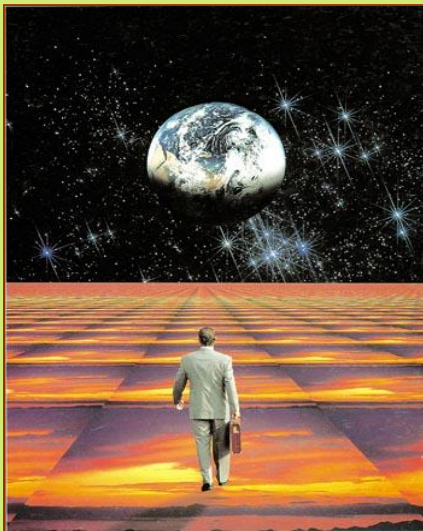


حصول اطمینان از تحقق
راهبردهای و برنامه‌های
کلی و کلان سازمان
در موضوعات مورد نظر



منظورها:

- پیگیری مطالبات و انتظارات مدیر عالی سازمان در بالاترین سطح
- زمینه سازی اجرای کامل و دقیق راهبردهای ابلاغی به بهترین شکل ممکن
- بررسی رابطه فعالیت ها و میزان اثربخشی و پیشرفت اجرای راهبردها و برنامه‌ها
- ارتقاء بهره وری و ایجاد فرصت برای حداکثر استفاده از حداقل امکانات (کارآمدی و سرآمدی)
- اخذ بازخورد از کاستی ها و نواقص احتمالی
- تاکید بر توجه به صیانت سازمان و کارکنان در فعالیت‌ها
- به روز نمودن متقابل اطلاعات در مورد راهبردها
- کمک به نظامند سازی فرآیند اجرای راهبردها، طرح‌ها و برنامه‌های کلی و کلان
- کمک به ظرفیت سازی برای تسریع در اجرای راهبردها
- کمک به فرهنگ سازی برای عملکرد هوشمندانه در قالب راهبردهای ابلاغی
- ایجاد هم‌زمانی و درک و فهم مشترک از راهبردهای ابلاغی
- تطبیق مفاد راهبردها با شرایط ممکن و امکانات قابل دسترس برای اجرا
- حفظ رویکرد هدفمندی و تاکید بر ضرورت نظامند سازی فعالیتها
- کمک به توسعه و تقویت فرهنگ تهیه و تولید سند راهبردهای موضوعی و بخشی



دستور کار یا سطح بندی موضوع نظارت ها:

- بررسی اقدامات اجرایی از جمله: (جلسات، مکاتبات، نظارتهای، ایجاد کمیته ها، برگزاری کمیسیون ها، آموزش ها، فرهنگ سازی و...)
- بررسی اقدامات ستادی از جمله: (تهیه طرح اقدام یا حلقه واسط بین راهبرد و اجرا، طراحی سیستمها و بازنگری و تدوین روشهای نوین، مکانیزه سازی، تهیه و به روز نمودن قوانین و مقررات و ...)
- بررسی نتایج عملی از جمله: (ارتقا معنویت، ارتقا بهره‌وری، ارتقاء ساختاری و سازمانی، ارتقا سیستمها و روشها، ارتقا دانش تخصصی، رشد دانش و فن آوری نوین و ...)

سطوح سازمانی مورد نظارت:



- کلیه اجزای زیرمجموعه در سطح ستاد دستگاه
- کلیه اجزای زیرمجموعه در سطوح میانی
- ارکان و اجزای منتخب در سطوح اجرایی به صورت نمونه ای

همکاران مورد رجوع در رده مورد نظارت:

- معاونت‌ها و مدیریت‌ها در ستادها
- معاونت‌ها و مدیریت‌ها در بخش‌های اجرایی
- مالی و ذیحسابی
- نیروی انسانی (ارزشیابی)



اصول و ملاحظات حاکم بر نظارت ها:

- اصل فراگیر و مستمر بودن نظارت ها (تداوم نظارتهما در آینده و در تمام سطوح)
- اصل سطح بندی نظارت ها (نظارت متناسب با نقش و مسئولیت سطوح سازمانی)
- اصل اشرافیت و نظارت راهبردی (نظارت در سطح راهبردی و با اشرافیت کامل)
- اصل کمک به شفاف سازی انتظارات (بیان صریح مطالبات و انتظارات هسته مرکزی سازمان در جریان نظارتهما)
- اصل کمک به نهادینه سازی راهبردها (کمک به فرهنگ سازی و نهادینه نمودن راهبردها)
- اصل عدم دخالت در امور سازمانی (اجتناب از دخالت در امور جاری رده به بهانه نظارت)
- اصل اجتناب از ورود به امور اجرایی (پرهیز از نگاه برنامه محور و اجرایی در نظارتهما راهبردی)
- اصل یابوری به جای مچ گیری در نظارتهما



مراحل نظارت:



- تهیه دستورالعمل و چک لیستها
- شناسایی و دعوت از ناظران حرفه ای مورد نظر
- توجیه و آموزش ناظران
- ابلاغ دستورالعمل و هماهنگی با رده و سایر دستگاههای ذیربط
- انجام نظارت های میدانی
- گردآوری اسناد و مدارک تطبیقی
- جمعبندی نتایج اولیه و اعلام نتیجه مقدماتی به رئیس سازمان
- بررسی و مطالعه گزارشها و رفع نواقص و کاستیهای کار ناظران
- ارسال به رده برای رفع مغایرت ها
- اصلاح و تهیه گزارش نهایی
- تجزیه و تحلیل و خلاصه نویسی گزارش های دریافتی از ناظران
- تکمیل و دسته بندی پیوستها
- ارسال به مراجع ذیربط
- ارزیابی کار ناظران
- تهیه دستورالعمل و چک لیستهای تکمیلی و اصلاحی
- فراهم نمودن مقدمات مرحله بعدی نظارت ها

منابع مورد استغاده در نظارت ها:

- گزارشهای دریافتی از مراکز مورد نظارت
- گزارشهای افراد ذربربط و صاحب نظر
- گزارشهای مراجع ما فوق یا ذربربط
- گزارشهای رسانه ای و مطبوعاتی



نکته نظارتی:

اگرچه فرآیند نظارت راهبردی، با نگاه کلی و کلان صورت می گیرد، اما این موضوع به معنای غفلت از همه جزئیات مرتبط با راهبردها نیست



میخ از نعل کنده شد، نعل بی میخ گم شد، اسب بی نعل از دست برفت و سوار بی اسب از رفتن بماند، در این حال دشمن رسید و سوار را بکشت. این همه در اثر بی توجهی به میخ نعل اسب اتفاق افتاد.

روش های کنترل پیشرفت راهبردها

- روش میدانی با مراجعه به رده های ذیربط و مراکز مرتبط خارج از سازمان
- روش بررسی اسنادی با مراجعه به اسناد و گزارش ها و انعکاس رسانه‌ای فعالیت ها
- روش حضوری یا دعوت از مسئولین ذیربط (انفرادی یا شورایی)
- روش تحقیق از مجریان و متولیان کار (مدیران و مجریان سطوح مختلف)
- روش اخذ گزارش مستمر و مستقیم از رده های زیر مجموعه سازمان در سطوح مختلف
- روش رصد و پایش راهبردی غیر حضوری و نا محسوس
- روش ترکیبی با استفاده از دو یا چند روش مورد اشاره

در نظارت ها
نباید فقط نیمه
خالی لیوان
دیده شود.

چیز را تغییر می دهد

POSITIVE ATTITUDE



It changes everything.



روش ها و منابع تامین ناظر:

- روش نظارت متقابل با استفاده از بازرسان متخصص و واجد شرایط زیرمجموعه برای بازرسی از یکدیگر
- روش نظارت متمرکز با استفاده از ظرفیتهای قابل دسترس سازمان در درون و بیرون از آن
- روش نظارت از بالا به پایین با استفاده از کارشناسان هسته مرکزی سازمان
- روش نظارت خود کنترلی از طریق بکارگیری ظرفیتهای داخلی هر سازمان در چارچوب ضوابط مرکز
- روش نظارت ترکیبی با استفاده از دو یا چند روش مختلف

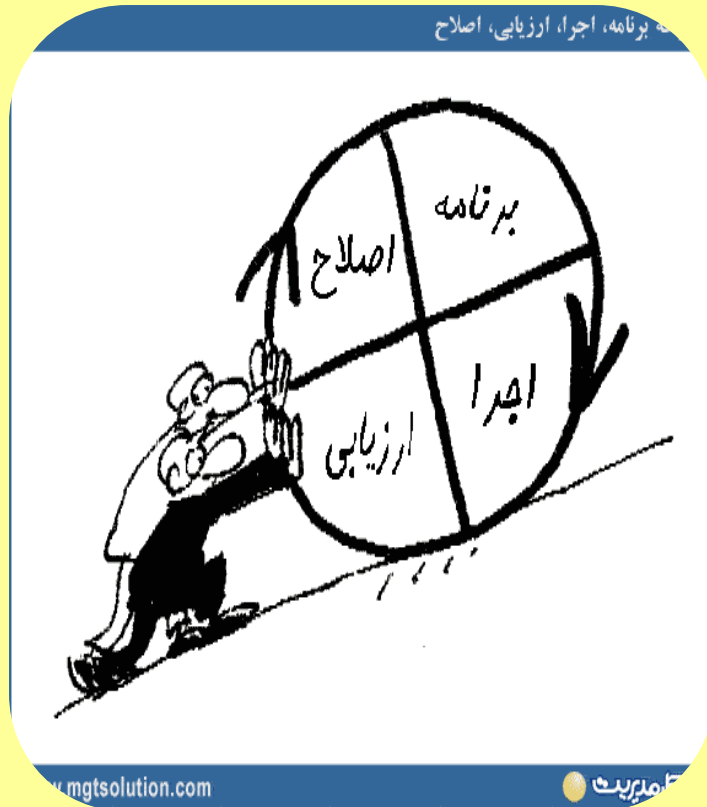


الزامت نظارت بر اجرای راهبردها:

- تقسیم کار و تفکیک و تعیین نقش و وظیفه تیم های نظارت
- شناسایی و بکارگیری ناظران حرفه ای با قابلیت نگاه راهبردی
- تهیه چک لیست و فرمهای گزارشگیری راهبردی
- همراهی و مشارکت رده های هسته مرکزی در اجرای برنامه های کنترلی و نظارتی
- همراهی و مشارکت رده های مورد نظارت برای اجرای نظارتها
- تعیین حدود و تغور، حدود اختیارات و نحوه اجرای نظارتها
- هماهنگی با مراجع ذیربط و ابلاغ رسمی دستورالعمل به زیرمجموعه
- تنظیم جدول زمانبندی نظارتها و اخذ گزارشها
- ایجاد سیستم نظارتی و راه اندازی دبیرخانه اختصاصی برای این موضوع
- تعیین و انتصاب اعضای دبیرخانه و تیمها یا کمیته های نظارت
- ایجاد کمیسیونها یا کمیته ی تخصصی نظارت موضوعی در زیر مجموعه دبیرخانه

انواع کنترل استراتژیک :

چهار نوع اساسی کنترل استراتژیک عبارت اند از:



1• کنترل فرضیات

2 کنترل اجرا

3 نظارت استراتژیک

4 کنترل آگاهی های ویژه

کنترل فرضیات:

کنترل فرضیه برای رسیدگی سیستماتیک و مداوم این است که آیا فرضیات تعیین شده در زمان برنامه ریزی و اجرا هنوز اعتبار دارند. فرضیات کلیدی باید در طول فرایند برنامه ریزی معین شوند این فرضیات باید ثبت شوند. فرضیات، در درجه سخت با دو گروه عوامل سرو کار دارند: عوامل محیطی و عوامل صنعتی.

• عوامل محیطی: مؤسسات بر عوامل محیطی کنترل ندارند یا کنترل بسیار کمی دارند، اما این عوامل برای موفقیت استراتژی تأثیر تعیین کننده‌ای دارند. تورم، تکنولوژی، نرخ بهره، مقررات، تغییرات اجتماعی / جمعیت شناسی نمونه هایی از این عوامل اند.

• عوامل صنعت: این عوامل بر عملکرد شرکتهای مربوط به همان صنعت تأثیر دارند این عوامل در صنایع مختلف متفاوت اند.

کنترل اجرا:

مرحله عملیات مدیریت استراتژیک در مجموعه ای از گامها، برنامه اجرا، سرمایه گذاریها و حرکت های تعهد شده در طول یک دوره زمانی برای اجرای استراتژی قرار دارد.

در به کار بردن کنترل های اجرای متمرکز و نظارت بر پیشرفتهای استراتژیک دو رویکرد مفید وجود دارد:

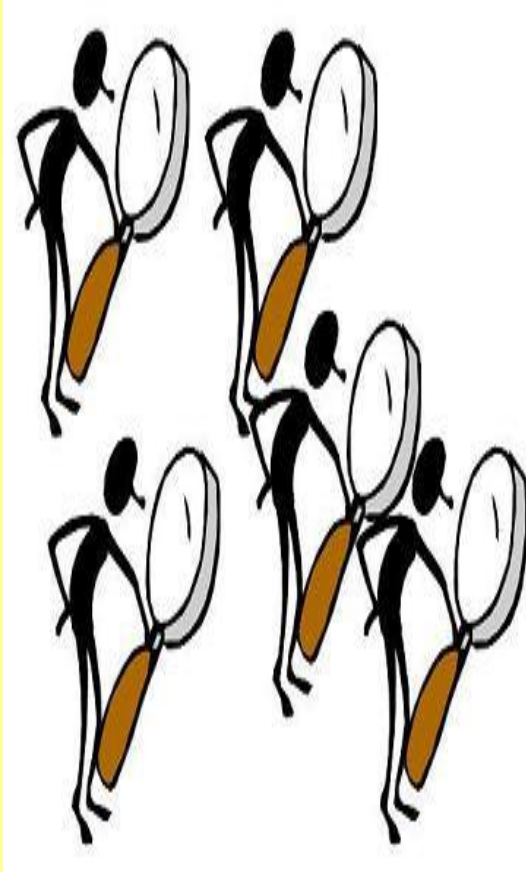
شیوه نخست موافقت در مرحله زودرس فرایند برنامه ریزی درباره این است که کدام پیشرفت ها، یا مراحل از آن پیشرفتهای عوامل حیاتی موفقیت استراتژی یا آن پیشرفت می باشند.

رویکرد دوم برای نظارت بر پیشرفتهای استراتژیک از سنجشهای توقف/حرکت مرتبط به مجموعه ای از عوامل معنا دار زمان، هزینه، تحقیق و توسعه، موفقیت و غیره مربوط به پیشرفتهای مشخص است.

نظارت استراتژیک:

کنترل فرضیات و کنترل اجرا ماهیتاً کنترل متمرکزاند. نوع سوم کنترل استراتژیک یعنی نظارت استراتژیک برای زیر نظر گرفتن بخش وسیعی از رخدادهای درون و بیرون شرکت که پیشرفت استراتژیک مؤسسه را تهدید می کند تدوین می شود.

نظارت استراتژیک باید حتی المقدور غیر متمرکز باقی بماند و به صورت فعالیت آزاد شناخت محیط طراحی شود. مکاتبات بازرگانی، گردهمایی های تجاری، مذاکرت و مشاهدات و قصد قبلی و بدون قصد قبلی همه منابع نظارت استراتژیک هستند.

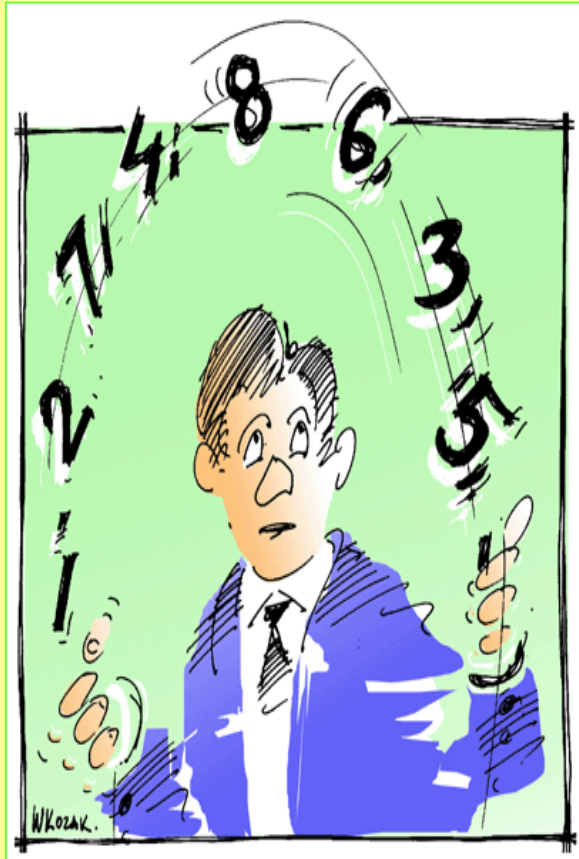


کنترل آگاهی های استراتژیک:



کنترل آگاهیهای ویژه:
کنترل آگاهی ویژه
نیازمند به ملاحظه مجدد
عمیق و غالباً سریع
استراتژی بنیادی مؤسسه بر
اساس یک رویداد اتفاقی و
غیر منتظره است.

نظام های کنترل عملیاتی:



انواع نظام های کنترل عملیاتی:

- نظام های بودجه بندی
- جداول زمانی
- عوامل کلیدی موفقیت

مراحل نظام های کنترلی:

نظام های کنترل عملیاتی برای اثربخشی باید بعد از اقدام، چهار مرحله عمومی را در هر کنترل طی نمایند:

- ۱ تعیین استانداردهای عملکرد یا معیار سنجش
- ۲ اندازه گیری عملکرد واقعی یا سنجش عملکرد
- ۳ تشخیص انحراف ها یا تفاوت با استانداردها
- ۴ تدوین اقدامات اصلاحی یا تعدیلی

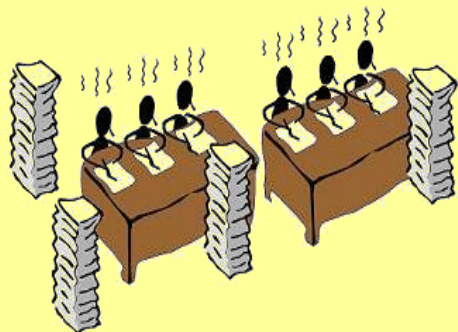


محاسبه عملکرد:

محاسبه عملکرد سازمان یکی از فعالیتهای مهمی است که به هنگام ارزیابی استراتژی انجام می شود. هنگام محاسبه عملکرد سازمان، نتایج مورد انتظار را با نتایج واقعی مقایسه می کنند.

نداشتن پیشرفت رضایت بخش در جهت تأمین هدفهای سالانه، خود نشانه و دلیلی بر این است که باید اقدامات اصلاحی به عمل آید.

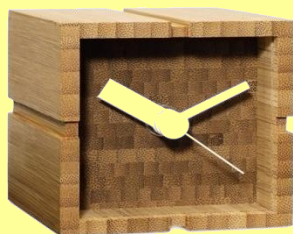
معمولاً برای ارزیابی استراتژی از نسبت های مالی شاخصهای کمی استفاده می کنند و استراتژیستها بدین وسیله می کوشند بین سازمان سه نوع مقایسه به عمل آورند.



- 1 – مقایسه عملکرد شرکت در دوره های مختلف زمانی
- 2 – مقایسه عملکرد شرکت با عملکرد شرکتهای رقیب
- 3 – مقایسه عملکرد شرکت با میانگین صنعت

مراتب و مصادیق کنترل:

کنترل دارای گستره وسیع و مراتب و اشکال گوناگونی می باشد که از آن جمله می توان به: نظارت و هدایت حین اجرا، اندازه گیری فعالیتها، فرایندها و نتایج، مانیتورینگ، انواع ممیزی، ارزیابی، رسیدگی و بازنگری و ... و روش های کسب اطمینان از حصول اهداف و برنامه ها و اجرای اصلاحات مورد نظر اشاره کرد.



فرآیند کنترل:

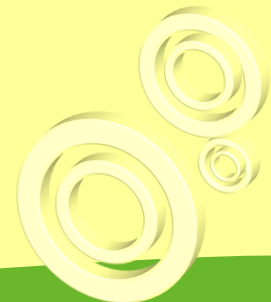


فرآیند کنترل در سه سطح
مطرح می شود :

(۱) سطح استراتژیک

(۲) سطح فرآیندی

(۳) سطح وظیفه ای



متغیرهای کلیدی در طراحی کنترل مدیریت:

با توجه به اینکه نظامهای کنترل مدیریت باید به نحوی طرح ریزی شوند که با ارائه اطلاعاتی در زمینه ارزیابی عملکرد سازمان، رسیدن به اهداف را از طریق اجرای استراتژی ها تسهیل نمایند پس باید ارائه کننده سنجش های مناسب باشند. که در این راستا تعریف معیارها و شاخص ها به منظور کنترل میزان دستیابی به اهداف و استراتژی ها اهمیت ویژه می یابد.

چنانچه قصد پرورش استراتژی ها و اجرای به موقع و درست آنها را داریم، سنجش های نظام کنترل مدیریت می بایستی با متغیرهای کلیدی در فعالیت های سازمان ارتباط داشته باشند.

نحوه تشخیص متغیرهای کلیدی:

تشخیص متغیرهای کلیدی مستلزم آگاهی کامل از وضعیت اقتصادی سازمان خواهد بود. متغیرهای کلیدی ممکن است عوامل داخلی یا خارجی باشند. متغیرهای کلیدی داخلی دراصل نقطه های خطرجویی در کل نظام یک سازمان هستند که فعالیتها ممکن است در آنجا از کنترل خارج شده و یا از برنامه های مدیریت منحرف شده باشند. متغیرهای کلیدی خارجی، عواملی هستند که به میزان زیادی از کنترل مستقیم سازمانها خارج هستند.

ویژگی های متغیرهای کلیدی:

- 1) در شرح علل موفقیت و شکست سازمان، از اهمیت زیادی برخوردارند.
- 2) اغلب به سبب دلایلی که توسط مدیران کنترل ناپذیرند، به سرعت تغییر پذیرند.
- 3) زمانی که تغییری رخ می دهد، به اندازه ای اهمیت می یابند که به کنش فوری نیاز می باشند.
- 4) متغیر یا به طور مستقیم و یا از طریق جانشین سنجیده می شود. به طور مثال رضایت مشتری به طور مستقیم قابل سنجش نیست، اما جانشین آن یعنی « تعداد دفعات برگشت از فروش » یک متغیر کلیدی است.

فرآیند نظارت و کنترل:

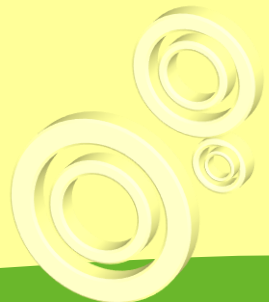
باید توجه داشت که نظارت و کنترل به صورت چرخه‌ای از مراحل می‌باشد؛ یعنی دارای هدف، فعالیت‌های منظم و بازخورد است. براین اساس دو نوع فرآیند نظارتی **پیش‌نگر** و **پس‌نگر** داریم.

نظارت پیش‌نگر با دید آینده‌گرا به پیش‌بینی مسائل آتی از طریق شناسایی علت‌ها و داده‌های جاری می‌پردازد و درصدد اصلاح فرآیند و جلوگیری از انحراف آن برمی‌آید در حالی که **نظارت پس‌نگر** براساس نتایج حاصل از یک دوره به بررسی، نقاط ضعف و قوت عملکرد برآمده و سعی می‌کند در دوره بعدی فرآیند اصلاح شده‌ای را ایجاد نماید.

فرآیند نظارت و کنترل:

فرآیند نظارت و کنترل را می‌توان طی ۴ مرحله انجام داد:

- ۱) تعیین معیار یا ضابطه کنترل
- ۲) سنجش عملکرد در برابر معیارها
- ۳) تشخیص انحرافات و تحلیل علل آن
- ۴) اقدامات اصلاحی



ویژگی های نظام مدیریت نظارت:

یک نظام مدیریت نظارت کارا معمولاً دارای شاخص‌هایی با ویژگی‌هایی به این شرح است:

(۱) به هنگام بودن

(۲) قابل اطمینان بودن

(۳) معنی دار بودن

(۴) هشدار دهنده‌گی

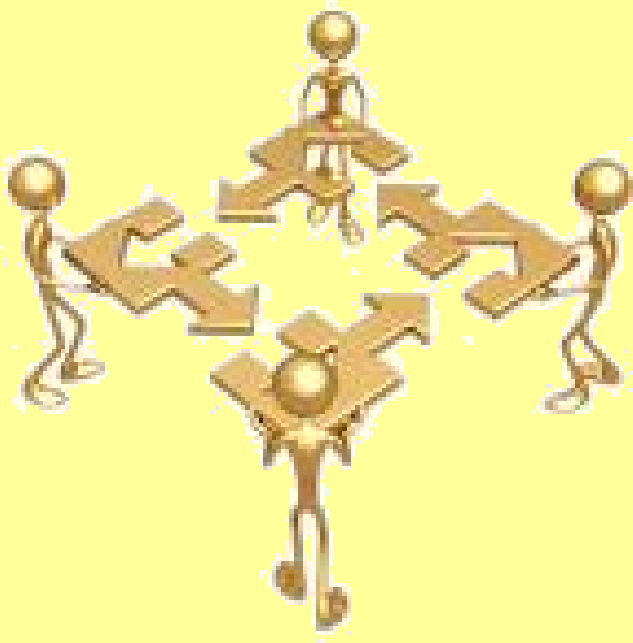
(۵) پیش بینی کنندگی



شاخص های کلی سلامت سازمان:

در یک نگاه، شاخص های کلی نشان دهنده سلامتی یک سازمان عبارتند از:

- الف) شاخص های ورودی
- ب) شاخص های فرآیندی
- ج) شاخص های خروجی



شاخص های مدیریت رسی از نگاه حضرت علی (ع):

- ۱) عدالت و عدالت ورزی
- ۲) شایسته سالاری
- ۳) تجربه گرایی
- ۴) ضابطه مندی و قانون گرایی
- ۵) مسئولیت شناسی و امانت داری
- ۶) نظارت و کنترل
- ۷) الگو بودن و ساده زیستی
- ۸) کفاف و پرهیز از اسراف

نظارت و کنترل در نهج البلاغه:

موارد مرتبط نهج البلاغه در رابطه با مدیریت نظارت و کنترل:

- ۱) معیار و شاخص قرآن است (خطبه ۱۲۵)
- ۲) عیب‌جویی کردن، کارا نیست (خطبه ۱۴۲)
- ۳) تقوا معیار کارگزاران است (سفارش ۱۵۷)
- ۴) وجود اعتماد لازم است (سفارش ۲۵)
- ۵) عدم اختلاف بین گفتار و کردار (پیمان ۲۶)
- ۶) انجام کنترل‌های نامحسوس

معیارهای نظارت از نگاه رهبری:

معیارهای مورد نظر مقام معظم رهبری (دامه برکاته) برای کارآمدتر شدن نظارت:

- (۱) اغتنام فرصت‌ها
- (۲) انتخاب عناصر کاردان
- (۳) نظارت دائم و دقیق بر مجموعه
- (۴) تمرکز بر مسایل مهم از جمله اشتغال، پیوند صنعت و دانشگاه، خودکفایی
- (۵) جلوگیری از طول کشیدن طرح‌ها
- (۶) پرهیز از اشرافی‌گری مسؤولان
- (۷) پرهیز از گفتارهای تشنج‌آفرین
- (۸) عدم تبدیل دستگاه‌های دولتی به محل فعالیت‌های حزبی
- (۹) ایجاد هماهنگی بین دستگاه‌ها
- (۱۰) پاسخگویی به معنای استدلال قانع‌کننده

اجزاء سیستم کنترل:

- وسیله اندازه‌گیری (*Detector or Sensor*) برای اندازه‌گیری آنچه اتفاق می‌افتد
- وسیله ای برای ارزیابی (*Assessor*) برای ارزیابی آنچه اتفاق می‌افتد در مقایسه با برنامه یا نرم‌ها یا آنچه باید اتفاق افتد .
- وسیله‌ای برای تغییر دادن رفتار (*Effectors*) وسیله ای برای انتقال اطلاعات (*Communication network*) تبادل اطلاعات بین وسائل مزبور

فرآیند برنامه ریزی و کنترل:

در فرآیند برنامه ریزی و کنترل چند نوع فرآیند به شرح ذیل مطرح می شود.

برنامه ریزی استراتژیک *Strategic Planning*: تصمیم گیری در مورد هدف ها و سیاست های کلی نیل به آنها

برنامه ریزی عملیاتی *Operational Planning*: تهیه برنامه های عملیاتی برای اجرائی کردن استراتژی ها

کنترل مدیریتی *Management Control*: که درصدد اطمینان دادن به مدیریت برای آن است که مؤسسه برنامه ها و استراتژی خود را به طور کارآ و مؤثر عمل می کند.

کنترل عملیاتی *Operational Control*: برای حصول اطمینان از آن است که عملیات خاصی به طور کارآ و مؤثر انجام می شود.

بودجه ریزی (*Budgeting*): برای به طرح ریزی عملیات سالانه و ماهانه و تخصیص

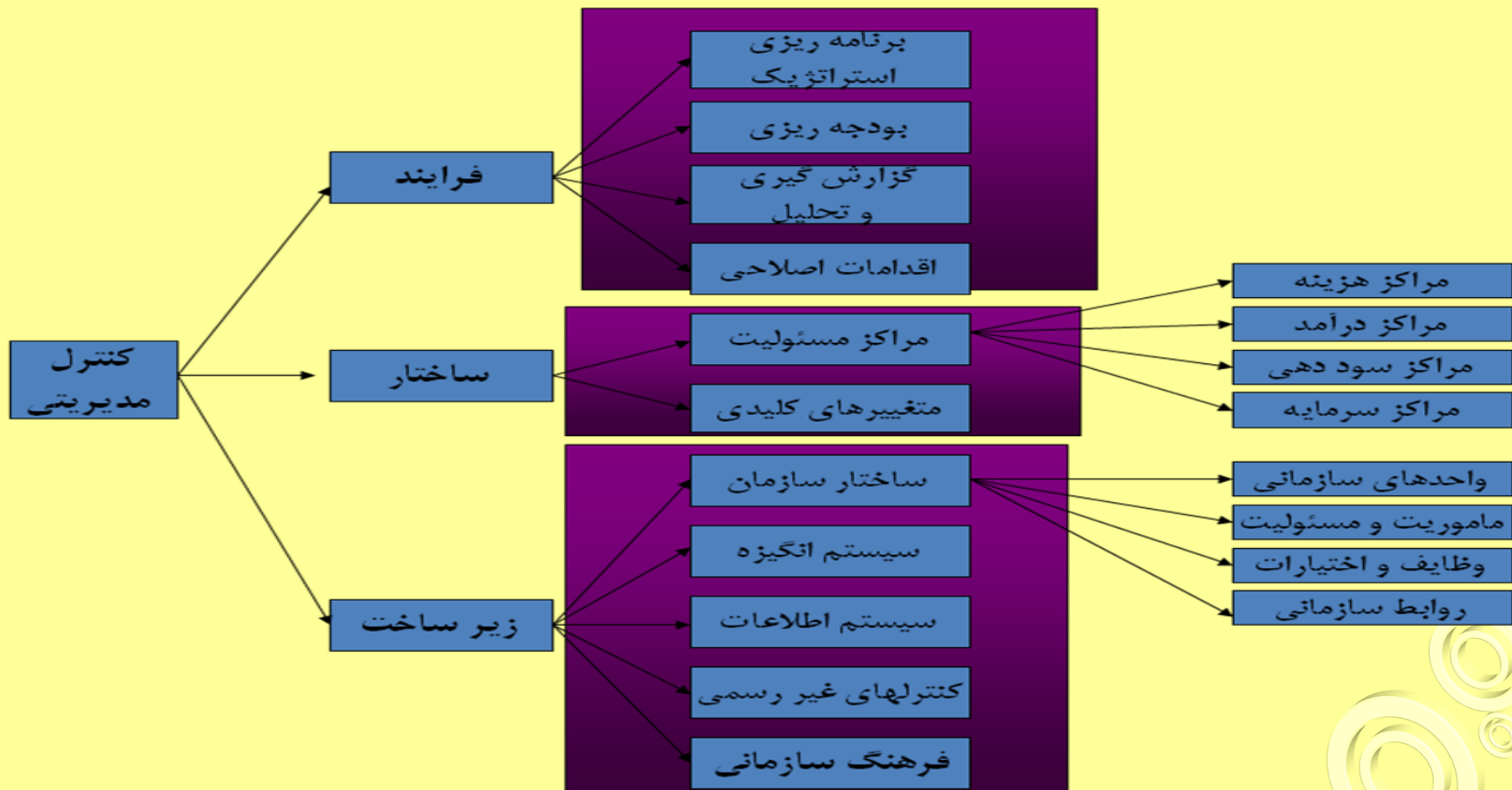
منابع

فرآیندهای مزبور تداخلاتی نیز با یکدیگر دارند.

تفاوت بین کنترل مدیریتی و کنترل عملیاتی:

- در زمینه انبار، اداره امور انبار می تواند یک فعالیت برنامه ریزی شده باشد و با توجه به هزینه انبارداری، هزینه کالا، مدت سفارش، خسارت ناشی از کسب و ... می توان سطح مطلوب انبار را محاسبه کرد.
- کنترل امور انبار یک کنترل عملیاتی است.
- کنترل فعالیت های دیگر نظیر تولید، حسابداری، ... کنترل عملیاتی است.
- فعالیت های قسمت حقیقی مؤسسه فعالیت های برنامه ریزی شده نیستند.
- کنترل قسمت حقیقی یک کنترل مدیریتی است.
- واحدهای یک سازمان معمولاً شامل فعالیت های برنامه ریزی شده و غیر برنامه ریزی شده می باشند.
- کل فعالیت واحدهای تولیدی، کل واحد حسابداری، تحقیق و توسعه تحت کنترل مدیریتی قرار می گیرد.
- کنترل عملیاتی برای یک قسمت محدود که تحت قواعد و مقررات خاصی اداره می شود اعمال می گردد.
- کنترل مدیریتی حاصل عملکرد مدیران و سرپرستان را کنترل می کند، کنترل عملیاتی فعالیت های فیزیکی، تکراری و برنامه ریزی شده را کنترل می کند.
- کنترل عملیاتی با کنترل وسایل مکانیکی و الکتریکی شباهت دارد ولی کنترل مدیریتی متفاوت از کنترل وسایل مکانیکی است چون عوامل انسانی در آن مطرح اند.
- اطلاعات در کنترل عملیاتی مربوط به یک اقدام خاص است مثل سفارش خرید یک مجموعه کالا.
- اطلاعات در کنترل مدیریتی مربوط به حاصل مجموعه ای از عملیات در یک دوره است: هزینه تولید در یک ماه.
- برای کنترل مدیریتی اطلاعات لحظه ای چندان مهم نیست.
- کنترل عملیاتی اطلاعات دقیق بکار می گیرد ولی کنترل مدیریتی اطلاعات کلی و تقریبی نیاز دارد.

نمودار سیستم های کنترل مدیریتی:



انواع کنترل:

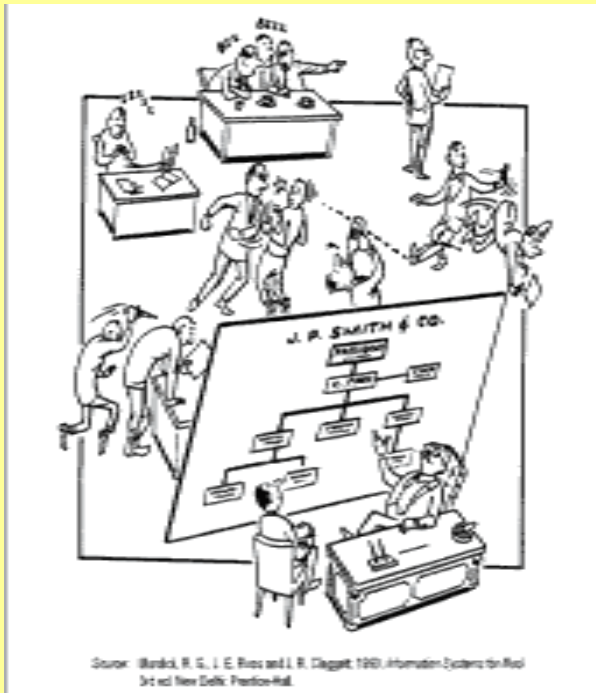
در یک مؤسسه انواع مختلف سیستم کنترل *Types of Control* ایجاد می شود که

عبارتند از :

• کنترل توسط سیستم رسمی مؤسسه

• کنترل توسط گروه های غیر رسمی

• کنترل فردی



Source: Wanda, R. G., J. E. Rios and J. R. Daggart, 1980, Information Systems for Man, 3rd ed New Delhi: Prentice-Hall.

نکات مهم در تعیین متغیرهای کلیدی:

1. متغیرهای کلیدی باید بر اساس فهم کاملی از فعالیت‌های مؤسسه و مرکز مسئولیت تعیین شوند .
2. متغیرهای کلیدی باید بر اساس و در پیوند با استراتژی‌ها و برنامه‌های عملیاتی بلند مدت تهیه گردند.



خصوصیات متغیرهای کلیدی:

متغیر کلیدی معمولاً خصوصیات ذیل را دارد:

- در تعیین و بیان موفقیت و شکست مؤسسه مهم است.
- می تواند تغییرات شدید یا سریعی داشته باشد.
- وقتی تغییرات قابل توجهی در آن ایجاد شود باید اقداماتی توسط مدیریت صورت گیرد.
- تغییرات آن را نمی توان به سادگی پیش بینی کرد.
- قابل اندازه گیری است (یا مستقیم یا غیر مستقیم).



نمونه برخی متغیرهای کلیدی:

Marketing Variables در زمینه بازاریابی و فروش

• حجم فروش

• *Booking* ثبت سفارش

• *Market Share* سهم بازار

• *Gross Margin Percentage* درصد سود در فروش

• *Key Account Orders* سفارش مشتریان عمده

• *Lost Orders* سفارش از دست رفته

• *Promotional Indicator* شاخص ارتقاء وضعیت

• *New Customers* مشتریان جدید

نمونه برخی متغیرهای کلیدی:

Production and Logistics Variables متغیرهای تولید و پشتیبانی

- ۱- کنترل هزینه *Cost Control*
- ۲- کاربرد ظرفیت *Capacity Utilization*
- ۳- سفارشات ثبت شده (*Backlog*)
- ۴- کیفیت (*Quality*)
- ۵- برداشت از یک ورودی *Yield*
- ۶- هزینه های مواد اولیه *Raw Material Costs*
- ۷- تحویل به موقع *On Time Delivery*

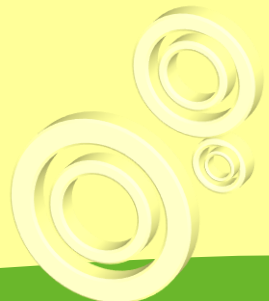
نمونه برخی متغیرهای کلیدی:

در زمینه مدیریت دارائی‌ها **Asset Management**

۱- انبار **Inventory**

۲- بدهکاران **Accounts Receivable**

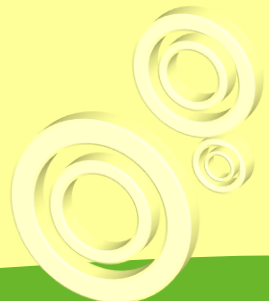
۳- بازده سرمایه **Investment Return**



نمونه برخی متغیرهای کلیدی:

متغیرهای کلیدی دیگر

- رضایت مشتری (*Customer Satisfaction*)
- پشتیبانی مشتری (*Customer Royalty*)
- نگهداری مشتری (*Customer Pretension*)



تعریف کنترل

کنترل فرایندی مستمر برای اطمینان از انطباق نتایج واقعی با برنامه های پیش بینی شده است. کنترل ابزاری برای ارزیابی اثربخشی و کارایی سایر فعالیت های مدیریت، یعنی برنامه ریزی، سازماندهی، تأمین نیروی انسانی و رهبری است.

سطوح کنترل:

الف) کنترل سطح استراتژیک

فرایندی است که به منظور کنترل روند تصمیم‌گیری‌ها و تعیین هدفهای کلی سازمان یا تدوین مجدد استراتژی‌های بلندمدت در رسیدن به هدفهای سازمان صورت می‌گیرد.

برای انجام این نوع کنترل، فعالیتهای فرعی به شرح زیر بر اساس برنامه تعیین شده باید اجرا شوند:

الف) کنترل صحت مفروضات پایه ای برنامه‌ریزی استراتژیک با توجه به اینکه استراتژی‌ها بر پایه و بر اساس یکسری مفروضات بنا می‌شوند، لذا اولین بعد مفهوم استراتژی که بایستی کنترل شود، مفروضات برنامه‌ریزی می‌باشد. مفروضات برنامه‌ریزی بر دو اساس وضعیت داخلی و وضعیت محیطی (پیش‌بینی شده) سازمان تعیین می‌گردند و ممکن است این مفروضات به صورت غلطی نتیجه‌گیری شده باشند یا اینکه بدلیل تغییرات جدید، اعتبار خود را از دست داده باشند. لذا در این فعالیت فرعی صحت و اعتبار مفروضات برنامه‌ریزی با توجه به شایستگیهای کلیدی مؤسسه و اقتضائات محیطی مورد بررسی و کنترل قرار می‌گیرند.

سطوح کنترل:

ب) کنترل تغییرات درونی و بیرونی یکی دیگر از ابعاد استراتژی‌ها که بایستی مورد بررسی و کنترل قرار گیرد، بررسی اثر تغییرات درونی و بیرونی، که در شکل تغییرات در قوت‌ها و ضعف‌ها و تهدیدها بروز می‌نماید، می‌باشد. باتوجه به اینکه استراتژی‌های سازمان بر اساس وضع موجود و پیش‌بینی شده طراحی می‌شود، لذا تغییرات وضع موجود یا وضعیت پیش‌بینی شده موجب تغییر در گزینه‌های موجود می‌گردد، که بایستی اثر این تغییرات محیط مورد بررسی و در صورت لزوم برای تعریف مجدد استراتژی‌ها به کار گرفته شود.

ج) کنترل صحت اجرای فرایند برنامه‌ریزی استراتژیک سازمانها بدون اجرای صحیح استراتژی‌های تدوین شده نمی‌توانند به اهداف مورد نظر خود دست یابند، پس در زمینه اجرای صحیح استراتژی‌ها نیز به نظام‌های کنترلی نیاز داریم.

سطوح کنترل:

۳) سطح وظیفه ای

فرایندی است برای اطمینان از اینکه در راستای برنامه عملیاتی و جاری سازی برنامه ها به منظور نیل به اهداف و استراتژی‌ها، وظایف مشخص واحدهای وظیفه ای به طور مؤثر و مناسب انجام یافته است.

معیارهای مدیریت رسی:



- (۱) وضعیت یادگیری و رشد
- (۲) فرآیند های داخلی
- (۳) فرآیند های ساختاری و سازمانی
- (۴) تفکرات علمی و دینی مدیر



سوالات مطرح در مدیریت رسی:

به عنوان مثال در زمینه برنامه‌ریزی یک مدیر، می‌توان سؤال‌های زیر را طرح کرد:

- آیا برای حیطه مدیریت خود اهداف طولانی مدت و کوتاه مدت در شرایط متفاوت را که به طور مثبت در ارتباط با اهداف مدیران مافوق و سازمان باشد، تعیین کرده است؟
- آیا نقش خط مشی‌های سازمان در تصمیم‌گیری را می‌داند که کارکنان نیز آن را درک کرده‌اند؟

- آیا برنامه‌ها را به صورت دوره‌ای کنترل می‌نماید؟

- آیا برای انتخاب راه‌ها به محدودیت‌ها و شرایط اضطرار در حل مشکل توجه می‌کند؟
و در زمینه سازماندهی می‌توان این سؤالات را مطرح نمود:

- آیا براساس نتایج مورد انتظار از کارکنان، تفویض اختیار می‌کند؟

- آیا از تصمیم‌گیری در زمینه‌هایی که به کارکنان تفویض اختیار شده خودداری می‌نماید؟

- آیا به طور منظم به کارکنان آموزش می‌دهد؟

- آیا از هماهنگی میان واحدهای مختلف تحت مدیریت خود اطمینان دارد؟

موانع و مشکلات نظارتی:

برخی مشکلات از قبیل موارد زیر مشاهده می‌گردد:

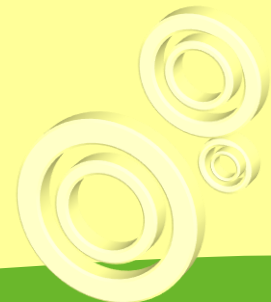
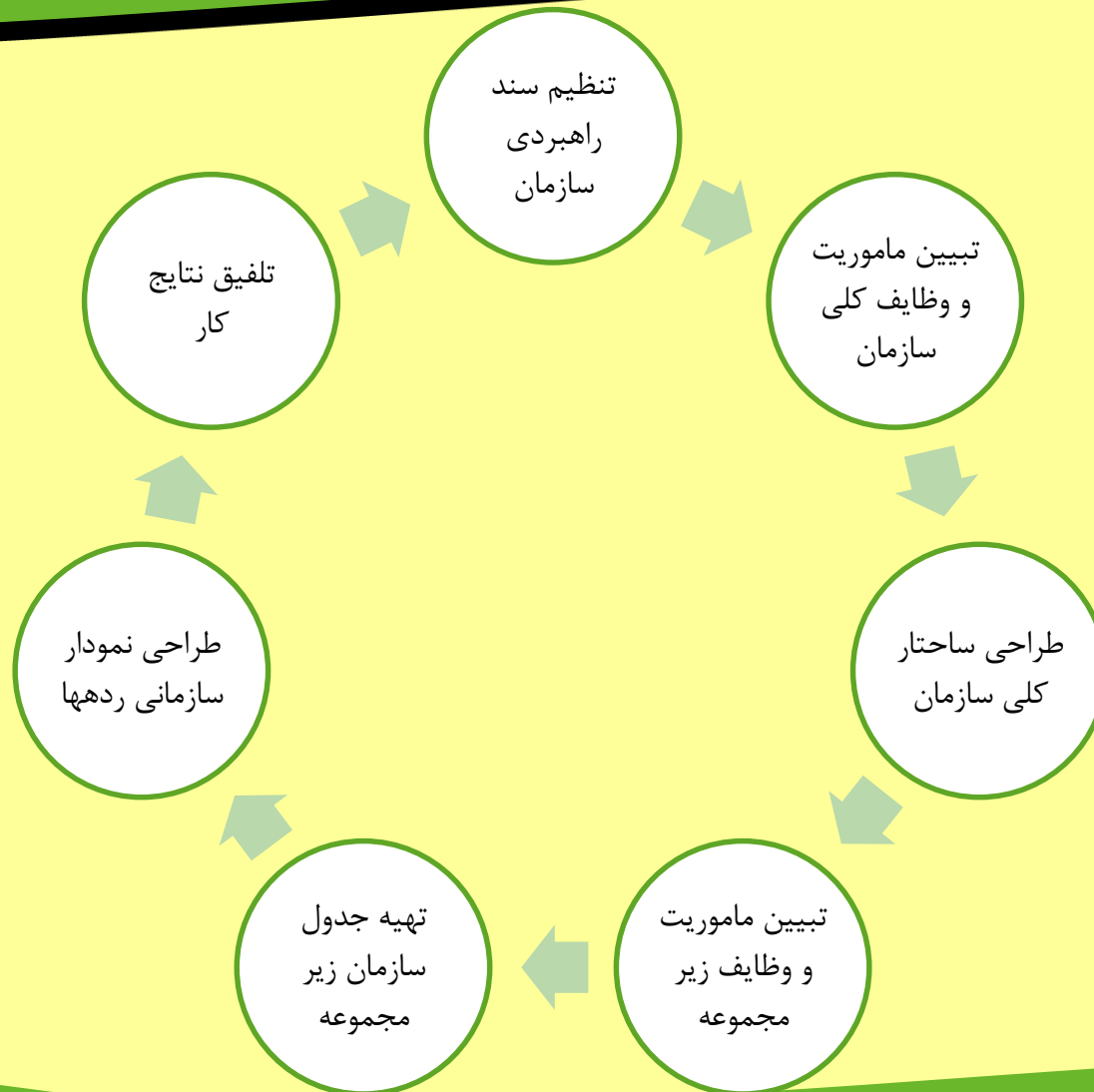
- (۱) عدم پویایی سازمان های نظارتی به دلیل نبود نظام تبادل اطلاعات بین آنها
- (۲) عدم هماهنگی میان سازمان های نظارتی در دسترسی به اهداف
- (۳) وجود شکاف بین سازمانهای نظارتی و دستگاههای اجرایی
- (۴) عدم وجود معیارهای روشن و مشترک
- (۵) تلقی وجود نظارت بازدارنده، غیرکارا و دوباره کار
- (۶) وجود اختلاف و فقدان اجماع نظر حتی در مباحث اصلی
- (۷) حجیم شدن دستگاه های نظارتی و در نتیجه کم شدن کارایی آنها



محدودیت های نظارتی:

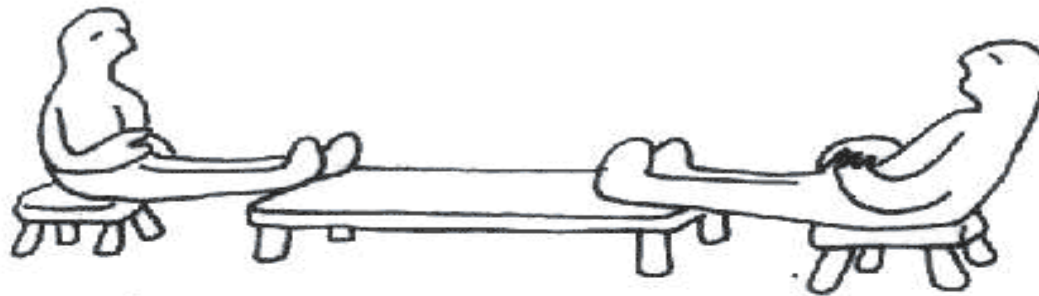
- شناخت محدودیت های نظارتی
- واقع گرا نبودن، غیر قابل دسترسی بودن اهداف، عدم وجود معیار های مناسب و عدم مشارکت کارکنان در امور مربوط از جمله محدودیت های سر راه نظارت مؤثر است.
- (الف) محدودیت های ادراکی نظارت کنندة
- (ب) محدودیت نگرشی به نظارت بر مدیریت ها
- (ج) محدودیت های قانونی

مراحل و فرآیند بازنگری:



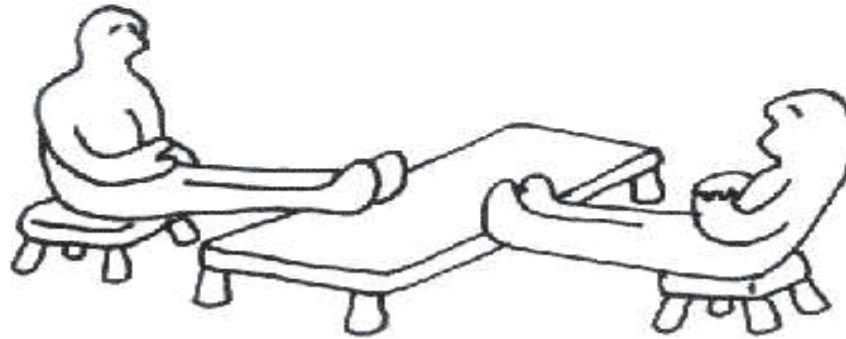
وظایف کمیته پشتیبانی:

سازماندهی مجدد



"One of these days we ought to get reorganized."

"یکی از این روزها باید سازماندهی مجدد کنیم."



يا ابيض الحى كثر



صلوات

