فصلنامه رویکردهای پژوهشی نو در علوم مدیریت
Journal of New Research Approaches in Management Science
سال اول. شماره سوم. بهار ۱۳۹۷، صص۳۶۲-۳۴۵ Vol 1. No 3. 2018, p 345-362
شماره شاپا (۲۵۸۸-۵۵۶۱) ISSN: (2588-5561)

بررسی یک سیستم کنترل مدیریتی مناسب در راستای نیل به اهداف سازمانی

سهیلا باطومچی
کارشناسی ارشد مدیریت بازرگانی بین الملل، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران
s.batoomchi@gmail.com

چکیده

یک سیستم اطلاعات مدیریت باید بتواند به مدیران سطوح مختلف سازمان، که مسئولیت های کنترل عملیاتی، کنترل مدیریت و برنامه ریزی استراتژیک را بر عهده دارند، اطلاعات لازم را ارائه نماید. کنترل داخلی، کنترل مدیریت است که در درون یک واحد به عنوان یک بخش از زیر ساخت کنترل مدیریت بوجود می آید تا به مدیران در انجام کار و دستیابی به اهداف آن بر روی یک پایه و اساس مداوم کمک کند. بنابراین انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگرآنکه کنترل های لازم به عمل آمده باشدو از طرفی به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و در صورت لزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می کند. بنابراین اگر کنترلهای لازم توسط مدیریت در سازمان به نحو اثر بخش استقرار یافته باشد، دستیابی به اهداف سازمانی، امکان پذیر خواهد بود.

واژه‌های کلیدی: کنترل مدیریت، کنترل عملیاتی، کنترل داخلی، اهداف سازمان،

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

۱- مفهوم و اهمیت کنترل:

کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌شوند و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه که هست به رفع و اصلاح آنها اقدام می‌شود. شاید به جرات بتوان گفت که انجام هر فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل های لازم به عمل آمده باشد. به کمک کنترل است که مدیریت نسبت به نحوه تحقق هدفها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و در صورت لزوم سنجش و اصلاح آنها را پیدا می کند. کنترل ابزار کارآمد مدیران در رده های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده های سرپرستی است و لزوم آن در مراتب مختلف به سادگی می توان احساس کرد. شاید مهمترین مسئله ای که وجود کنترل را ضروری می‌سازد، آن است که پیش بینی ها و برنامه های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی از خطا توام است و برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل تنها راه چاره است (الوانی، ۱۳۸۷).

کنترل فرایندی است که مدیر از طریق آن، تطابق عملیات انجام شده را با فعالیتهای برنامه ریزی شده می سنجد، از این رو فرایند کنترل در برنامه ریزی فعالیتهای یک سازمان، جهت نیل به اهداف اساسی، به کار می رود و این ترتیب، میزان پیشرفت در جهت اهداف و توان مدیریت در تشخیص طرح و اصلاح برنامه را قبل از آنکه دیر شود نشان می دهد به عبارت دیگر کنترل تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخور اطلاعات، مقایسه اجزاء واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سر انجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در برگیرنده حداکثر کارآیی است (رضائیان، ۱۳۸۹).

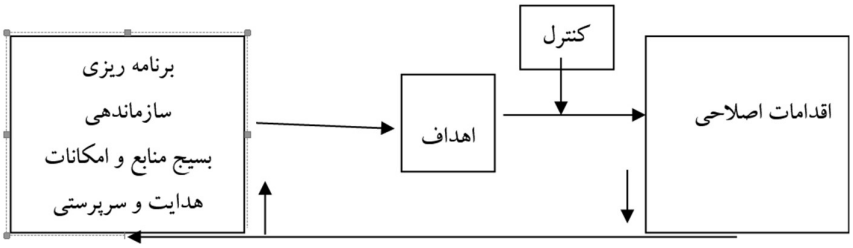
کنترل مدیریت فرآیندی است برای اطمینان یافتن از این که عملیات واقعی طبق عملیات برنامه ریزی انجام شده است. کنترل به مدیران کمک می کند بر اثربخشی، برنامه ریزی، سازماندهی و هدایت کردن فعالیتها کنترل و نظارت نمایند. بخش اصلی فرآیند کنترل این است که در هر کجا لازم باشد اقدامات اصلاحی به عمل آید (استونر، ۱۳۸۹).

کلمه کنترل نمایانگر عملیات بررسی، آزمایش، تنظیم، تصدیق یا تطبیق است. کنترل که یکی از وظایف مدیریتی است. عبارت از فرآیند انجام اقدامات پیشگیرانه یا اصلاحی لازم، برای اطمینان و دستیابی اثر بخش و کارآمد به رسالت و اهداف سازمان. اهداف، معیارهایی هستند که عملکرد واقعی با آن سنجیده می‌شود. در صورتی که عملکرد واقعی با هدف مناسب سازگار باشد، کارها طبق برنامه پیش می رود. در غیر این صورت، باید تغییراتی ایجاد کرد. مدیران موفق، انحراف از استانداردهای مطلوب را تشخیص داده و اقدام تطبیقی را انجام می دهند. (کریتنر، ۱۳۸۷).

یکی از وظایف اساسی مدیر که با سایر وظایف او در ارتباط است، کنترل می‌باشد که از طریق آن می توان از منابع و فعالیت‌های اعضای سازمان، حداکثر کارآیی و اثربخشی را در جهت نیل به اهداف سازمان به

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

دست آورد. فقط با کنترل است که برنامه ریز به صحت پیش بینی خود پی خواهد برد. به همین دلیل است که باید این نظر را پذیرفت که هیچ برنامه ای بدون کنترل بدرستی اجرا نمی شود و کنترل نیز بدون وجود برنامه، مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند، بنابراین کنترل در موسسات و سازمانها نقش پویایی ایفا می‌کند. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که بر اساس آن می توان به اصلاح انحرافات، تطابق عملکردها با اهداف مطلوب سازمانی پرداخت. بنابراین می توان گفت در فرایند مدیریت، کنترل علاوه بر ارتباط با همه عناصر مدیریت رابطه ویژه ای با برنامه ریزی دارد. (رضائیان، ۱۳۸۹) شکل ۱ رابطه میان کنترل و سایر وظایف مدیریت را نشان می دهد.



(رضائیان، ۱۳۸۹)

۲- کنترل از دیدگاه صاحبنظران مدیریتی:

فردریک وینسلو تیلور[1] بنیان گذار مکتب مدیریت علمی در اصولی که تحت عنوان اصول مدیریت علمی بیان کرده است انجام امور سازمان را به روش علمی بدین گونه بیان می کند.

- هر کار باید به عناصر تشکیل دهنده آن تقسیم شود.
- هر یک از وظایف از جهات علمی مفصلاً بررسی گردد.
- از روشها، ابزار و ادوات مناسب جهت انجام کار بطور موثر استفاده گردد.
- بهترین شکل انجام کارها و وظایف بکار گرفته شود، استانداردهای انجام کار تعیین و به افراد طرز مناسب انجام کارها آموزش داده شود و انگیزش جهت انجام کارها انجام شود.

وی کار مدیریت را کنترل عملکرد نظام و بررسی کمی و کاستی ها بیان نموده است و عنوان می نماید که بایستی فعالیتهای سازمان بطور دقیق کنترل شود تا بتوان بین پاداش و عملکرد یک ارتباط منطقی برقرار گردد.

1. Fredrik winslow taylor

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

هنری فایول[1] از صاحب نظران مکتب مدیریت علمی، مدیریت را فرآیندی می‌داند که با برنامه ریزی شروع و با وظیفه کنترل به اتمام می‌رسد و دوباره این فرآیند با برنامه ریزی ادامه می‌یابد. وی تاکید می‌کند که کنترل باید حاوی نکاتی باشد که بتوان از تکرار انحرافات جلوگیری کند.

فایول برای انجام کنترل موثر چهار شرط لازم می داند که عبارتند از:

ـ کنترل باید با سرعت توام باشد.

ـ پیگیری و تعقیب گردد(مستمر باشد).

ـ ضمانت اجرایی داشته باشد.

ـ دارای مقرراتی باشد که از تکرار انحرافات جلوگیری کند.

لوترگیولیک[2] هر چند ظاهراً در معرفی وظایف مدیریت از کنترل نامی نبرده است لکن برقراری سیستم ارتباطات و گزارش گیری، همچنین بودجه بندی را جزو وظایف مدیر بشمار می آورد با توجه به اینکه منظور از کنترل مقایسه نتایج عملکرد سازمان با هدفهای پیش بینی شده است و این عمل از طریق تنظیم برنامه، سیستم گزارش گیری و همچنین بودجه بندی میسر است. بنابراین ملاحظه می شود که گیولیک برای آن اهمیت خاصی قایل بوده است. ماکس وبر[3] جامعه شناس آلمانی در مورد ویژگیهای مهمی که برای ساختار سازمان بروکراتیک ذکر نموده است می گوید در سازمان باید به لیاقت و شایستگی کارکنان توجه شود و برای این کار وجود سه شرط را لازم می داند که عبارتند از:

ـ تقسیم کار که وظایف و مسئولیتهای افراد را مشخص می کند.

ـ واگذاری اختیارات متناسب با مسئولیت به افراد

ـ وضع مقررات در مورد عدم سرپیچی از مقررات و وظایف و اینکه کارکنان وظایف خود را طبق اصول و روش‌های تعیین شده انجام دهند که به این ترتیب طی ساختار سلسله مراتبی مشخص شده هر سطح از طرف یک سطح بالاتر کنترل خواهد شد.

وبر معتقد است که با اجرای اصول و مفاهیم بروکراسی می توان وظایف و اختیارات اعضای سازمان را تا حد زیادی کنترل نمود، از سوء استفاده های شخصی جلوگیری کرد و حداکثر کارآیی و بهره وری را با حداقل عدم رضایت حاصل نمود. صاحبنظران مکتب رفتارگرایی کنترل را در پایین ترین سطح سازمانی توصیه می کنند و در ارتباط با ساختار سازمانی، روش خود کنترلی را که بیشتر با فلسفه سازمان‌های غیر متمرکز مطابقت دارد توصیه می نمایند. التون مایو[4] ضمن انجام مطالعات هاثورن[5] نتیجه گرفت که مدیران با مشارکت کارکنان در برنامه ریزی سازمانها و کنترل کار خود می توانند همکاری موثر آنها را جلب نمایند

---

1. Henry fayol
2. Luther Gulick
3. Max weber
4. Elton mayo
5. Hawthorne

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

و کنترل مستقیم سرپرست را سبب کاهش سطح تولید عنوان می‌کند. کریس ارگریس[۷]در تئوری رشد نیافتگی_ رشد یافتگی، بیان می‌کند که تغییرات بلوغ افراد بر یک پیوستار قرار دارد و شخصیت سالم در طول این پیوستار از رشد نیافتگی(عدم بلوغ) به رشد یافتگی(بلوغ) تغییر می‌کند. ارگریس معتقد است که در بسیار موارد هنگامی افراد به سازمان می پیوندند بر اساس سبک رهبری از بلوغ باز می‌مانند زیرا در این سازمانها اجازه کمترین کنترلی بر محیط به افراد داده نمی‌شود و در نتیجه رفتار آنها نابالغ می‌ماند و هرگاه فرد فرصتی برای رشد و بلوغ پیدا کند از انگیزش مقتضی برخوردار می گردد و در انجام کار خلاق خود کنترل می گردد. اتزیونی[۸]بیان می کند که کنترل غیرمستقیم در سازمانهای اجتماعی نتیجه سوئی به روی افکار و نحوه رفتار اعضاء سازمان دارد و بدینوسیله نمی توان سازمانهای گسترده و توسعه یافته امروزی را کنترل نمود لازمه هر سیستم رسمی سازمان، داشتن سیستم کنترل صحیح و منظم است تا از طریق آن بتوان درجه تشویق یا تنبیه را در سازمان بکار بست (محمدی، ۱۳۹۱).

نگرش جدید سیستمی نقش انسان در طول حیات سازمان را کنترل کنندگی، سکان داری ساختار، وظیفه و تکامل آن می داند و انسان برای ایفای چنین نقشی، به مجموعه ای از مفاهیم که دارای انسجام منطقی و قابلیت تعمیم باشند نیاز دارد، تا بتواند ساختار و رفتار سازمانها را تغییر دهد و کنترل موثر را برقرار سازد. صاحب نظران نظریه اقتضاء اعتقاد دارند که در نگرش و روی کرد به سازمانها راهی واحد به عنوان بهترین راه وجود ندارد، طراحی سازمان بایستی انعکاس دهنده محیط آن باشد بنابراین محیط عامل موثری در شکل دهی سازمان می‌باشد. فریمن[۹]از صاحب نظران نگرش اقتضایی، محیط را عامل موثری در شکل دهی سازمان می‌داند و می‌گوید سازمانهایی قادر به ادامه حیات هستند که با محیط خارجی خود تناسب داشته باشند: بقای سازمان ها به میزان سازگاری آنها با محیط در حال تغییر وابسته است. تئوری اقتضاء در طراحی نظام کنترلی برای سازمان توجه به عواملی همچون اندازه سازمان، موقعیت و سطح، درجه عدم تمرکز، فرهنگ سازمانی، اهمیت فعالیت سازمان را توصیه می‌کند که هر یک از این عوامل در موقعیتهای مختلف، اثرهای مختلف و متفاوتی را بر نوع اعمال کنترل سازمانی بر جای می‌گذارد. با این دیدگاه، یک نظام کنترل واحد که برای تمامی موقعیتها مناسب باشد وجود ندارد بلکه با توجه به موقعیت و شرایط هر سازمان و محیطی که در آن قرار گرفته است می توان نظام مناسبی را پیشنهاد کرد (نیازی، ۱۳۹۰).

پیترز و واترمن[۱۰]در سال ۱۹۲۸ موضوع فرهنگ را در تفکر مدیریت مطرح کردند و نقش مدیریت را ارتقاء و ترویج فرهنگ سازمانی مناسبی می‌دانند که در آن کنترل به صورت طبیعی جریان می‌یابد. فرهنگ رایج در سازمان می‌تواند کنترل سودمندی را فراهم آورد. خصوصاً با توجه به بی کفایتی نظامهای کنترلی مبتنی بر دیدگاه سنتی (بروکراتیک) و کلاسیک که تاکنون به اثبات رسیده است.

---

1. Chris Argris
2. Amitei Etzioni
3. Frrrman
4. Peterzo & Waterman

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

لویس آلن[1] مطرح نمودن اصل نقطه اعمال کنترل، مهمترین نقطه برای اعمال کنترل را جایی می داند که عملیات انجام می‌شوند. به نظر آلن، اطلاعات و نتایج حاصل از کنترل باید قبل یا همزمان با وقتی که به اطلاع مدیران می‌رسد، در اختیار کارکنان یا افرادی که مسئول عملیات می‌باشند قرار گیرد تا از تضعیف روحیه و نگرانی سرپرستان واحدهای اجرایی جلوگیری شود.

موریسی[2] صاحبنظران مدیریت بر مبنای هدف، مکانیزم کنترل را برای آگاهی از میزان پیشرفت امور و ارزیابی نتایج مورد انتظار در رابطه با اثربخشی، کارایی و جنبه های اقتصادی فعالیتها ضروری می‌داند و آنرا مکانیزمی می‌داند که مدیران را در اقدامات اصلاحی به موقع برای بهبود یا تغییر هدفهای سازمان کمک می‌نماید. او کنترل را به عنوان یکی از وظایف مهم مدیر"حصول اطمینان از تحقق موثر هدفها" می‌داند.

بنا به نظر الوانی مهمترین مسئله ای که اعمال کنترل را در سازمان ضروری می‌سازد، آن است که پیش بینی‌ها و برنامه های عملیاتی در سازمان همواره با درصدی از خطا توام است و کنترل تنها راه چاره برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات و هماهنگی با محیط متغیر و دگرگون سازمان و در نتیجه بقای سازمان می‌باشد.

الوانی، بهترین روش اعمال کنترل را، خودکنترلی می داند که عبارتست از حالتی در درون فرد که او را به انجام وظایفش متمایل می‌سازد، بدون آنکه عاملی خارجی او را تحت کنترل داشته باشد. او لازمه اعمال روش خودکنترلی در سازمان را انجام کار فرهنگی بر روی افراد سازمان می‌داند (اسلامی نژاد، ۱۳۸۷).

۳- انواع طبقه بندی کنترل از دیدگاه صاحب نظران مدیریت:

طبقه بندیهای مختلفی برای کنترل انجام گرفته است که مدیر به تشخیص خود با توجه به شرایط و موقعیتهای موجود، از انواع مختلف کنترل، در جهت انجام وظیفه خویش بهره می‌گیرد. کنترل از ابعاد زمانی، سازمانی و مقداری ممکن است به ترتیب با اشکال دائم یا متناوب، متمرکز یا غیرمتمرکز، کمی یا کیفی صورت پذیرد. از نظر رضائیان انواع کنترل به اشکال زیر تقسیم می شود.

ـ کنترل پیش برنده: در این نوع کنترل قبل از اینکه تمام عملیات بطور کلی انجام شود، نتایج پیش بینی گردیده و اقدامات اصلاحی انجام می‌شوند یعنی قبل از انجام طرح، با پیش بینی انحرافات از استاندارد، دست به اقدام اصلاحی می زنیم تا طرح آماده اجرا شود. این نوع کنترل هنگامی موثر است که مدیر قادر به کسب به موقع و دقیق اطلاعات باشد و از تغییرات محیطی و پیشرفت طرح در جهت نیل به اهداف مطلوب آگاهی داشته باشد.

ـ کنترل غربالی «بله، خیر» در این روش کار هر مرحله بدون آزمایش انجام نمی‌گیرد و آزمایش نیز با طرح پرسشهایی است که با پاسخ آنها بله یا خیر می‌تواند باشد و بنابراین آزمایش هر مرحله ضروری است.

---

1. Louis Allen
2. Georgem. Morisey

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

ـ کنترلهای پس از عمل: این نوع کنترل معمولا پس از اتمام عملیات برای بررسی نتایج بکار می رود. میزان انحرافات طرح از استانداردها مشخص می‌شود از نتایج بدست آمده از این کنترل می توان در موارد مشابه برای برنامه ریزی های بعدی استفاده کرد و هم چنین در جهت تشویق و تنبیه پرسنل مورد استفاده قرار می گیرد. (رضائیان، ۱۳۸۹)

الوانی کنترل را به سه دسته بشرح زیر طبقه بندی کرده است:

الف) کنترل گذشته نگر: در این نوع کنترل، اساس فعالیتهای انجام شده در گذشته استوار است. استفاده از اطلاعات گذشته برای مقایسه و یافتن انحرافات و انجام اصلاحات می‌باشد. در مکانیزم باز خور نیز بازگشت به گذشته و استفاده از اطلاعات گذشته مبنای کار می‌باشد نتیجه اجرای عملیات به وسیله مکانیزم باز خور با پیش بینی ها و هدف مقایسه شده و در صورت وجود انحراف اقدام اصلاحی به عمل می آید و در غیر این صورت عملیات بعدی انجام می پذیرد.

ب) کنترل آینده نگر یا هدایت کننده: کنترلی است که با استفاده از داده‌ها کنترل را تحقق می‌بخشد و قبل از آنکه عملی واقع و نتیجه ای حاصل شده باشد طریق اصلاح را ارائه می‌نماید. به عبارت دیگر این نوع کنترل، موانع و مشکلات را قبل از وقوع پیش بینی کرده و انجام اصلاحات را ممکن می‌سازد کنترل پیش نگر با تکیه بر اطلاعات موجود در مورد هدف و پیش بینی‌های عملیاتی و عوامل موثر بر آنها، قبل از آنکه عملیات به مرحله اجرایی رسیده باشیم کنترل را عملی می‌سازد به کمک این نوع کنترل، قبل از آنکه عملیات اجرا شده و نتایج حاصل گردد نقاط قوت و ضعف شناسایی شده و اقدامات اصلاحی امکان پذیر می گردد.

ج) کنترل زمان وقوع: کنترل زمان وقوع، اطلاعات زمان حال را ملاک عمل قرار می‌دهد پیشرفت تکنولوژی در عصر ما امکان دسترسی سریع به اطلاعات را فراهم نموده است به طوری که می‌توانیم اطلاعات مربوط به عملیات یک پژوه را همزمان با اجرای عملیات دریافت کنیم. حساسیت برخی از برنامه‌ها ایجاب می کند تا مدیریت از این نوع کنترل استفاده کرده و تصمیماتی به موقع و سریع اتخاذ کند. (الوانی، ۱۳۸۷)

استیفین پی، رابینزو دیویدی کنترل را به سه دسته بشرح ذیل طبقه بندی نموده اند:

ـ کنترل آینده نگر: مطلوب ترین نوع کنترل، کنترل آینده نگر می‌باشد که از بروز مشکلات پیش بینی شده جلوگیری می کند دلیل اینکه به آن آینده نگر می گویند این است که پیش از شروع عملیات انجام می‌شود. کنترل آینده نگر از این نظر مطلوب است که مدیریت را قادر می سازد که از بروز مشکلات جلوگیری کند تا اینکه بعداً ناچار نباشد به حل آنها بپردازد. متاسفانه این کنترل ها نیازمند اطلاعات دقیق و به روز است که اغلب کسب آن دشوار می باشد.

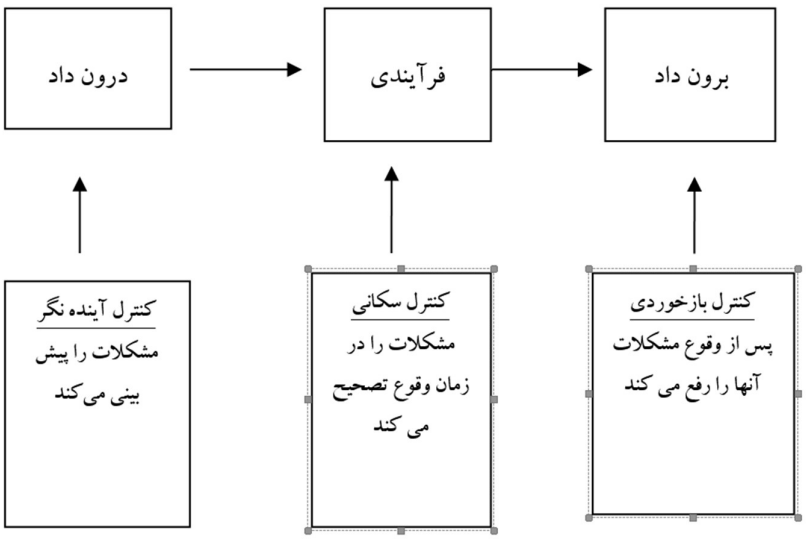
ـ کنترل سکانی: کنترل سکانی همان طوری که از نامش بر می‌آید، هنگامی صورت می‌گیرد که فعالیت در حال انجام است. وقتی سکانی صورت می‌گیرد مدیریت می‌تواند قبل از اینکه مشکلات

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

بسیارگران تمام شوند، نسبت به اصلاح آنها اقدام نماید. معروف ترین نوع کنترل سکانی، نظارت مستقیم است. هنگامی که یک مدیر مستقیماً بر کار یک کارمند نظارت می‌کند به طور همزمان عملیات او را هدایت نموده و مشکلات موجود را نیز اصلاح کند. هر چند به هر حال بین فعالیت کارمند و واکنش اصلاحی مدیر فاصله زمانی وجود دارد ولی این تاخیر ناچیز است.

ـ کنترل بازخوردی: معروف ترین نوع کنترل، نوع بازخوردی می باشد. در این نوع کنترل، نتیجه کارهای انجام شده به سنجش در می آید. نقطه ضعف عمده این نوع کنترل در این است که اطلاعات وقتی به مدیر می‌رسند که خسارت زیادی وارد شده است. این امر علاج واقعه قبل از وقوع نیست. کنترل بازخوردی دو امتیاز نسبت به کنترل آینده نگر و سکانی دارد. اول اینکه، بازخورد به مدیران در مورد این که برنامه ریزی شان تا چه حد موثر بوده است، اطلاعات پرباری می دهد. بازخوردی که اختلاف کمی را بین استاندارد و عملکرد واقعی نشان دهد شاهدی است بر این که برنامه ریزی به طور کلی به هدف رسیده است. دوم اینکه، کنترل بازخوردی می‌تواند انگیزش در کارکنان را تشدید نماید. افراد به این اطلاعات نیاز دارند که بدانند تا چه حد کار خود را خوب انجام داده اند و کنترل بازخوردی می تواند این اطلاعات را تامین کند. (اعرابی ورفیعی، ۱۳۸۸).

شکل۲: انواع کنترل از دیدگاه استیفن پی، رابینز و دیویدای. دی سنزو



[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

از نظر رابرت کریتنر[1] نوع کنترل بشرح ذیل وجود دارد که عبارتند از:

الف) کنترل پیش خور: کنترل پیش خور عبارت از است انتظار فعال برای بروز مسائل و پیشگیری بموقع از آن ها، به جای واکنش پس از وقوع. به نظر طرفداران کنترل پیش خور، تنها راهی که مدیران قادر به انجام اثربخش کنترل هستند، پیش بینی مسائلی است که در لحظه بروز می کنند، به طوریکه بتوان آنها را حل کرد.

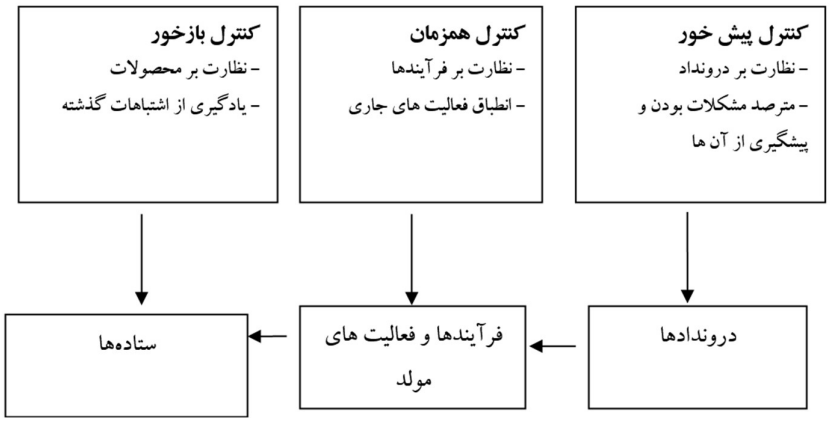
ب) کنترل همزمان: بهتر است آن را کنترل زمان واقعی (زنده) بنامیم؛ زیرا به جای سر و کار داشتن با آینده یا گذشته با زمان حال سرکار دارد. کنترل همزمان در برگیرنده نظارت و انطباق فعالیت ها و فرآیندهای جاری به منظور اطمینان از تبعیت آن ها طبق استاندارد است.

ج) کنترل باز خور: عبارت است از جمع آوری اطلاعات راجع به فعالیت انجام شده، ارزیابی اطلاعات و انجام اقداماتی جهت بهبود فعالیت‌های مشابه در آینده. کنترل بازخور شرایطی را ایجاد می‌کند که مدیران از اطلاعات به دست آمده از عملکرد گذشته برای هم جهت کردن عملکرد آینده با اهداف برنامه‌ریزی شده و استانداردهای مقبول، استفاده کنند. کنترل بازخور، کیفیت، اعتبار اهداف و استانداردها را جنبه مثبت می سنجد. اهدافی که دستیابی به آن غیر ممکن است، باید منطقی تر شوند و اهدافی که خیلی آسان به دست می آیند باید دشوارتر شوند. خلاصه اینکه مدیران موفق در سازمان‌های پیچیده امروزه هر سه نوع کنترل را به کار می برند. کنترل پیش خور به مدیران کمک می‌کند که در قدم اول اشتباه نکنند، کنترل همزمان به آنها کمک می کند همزمان با بروز اشتباه آن را تشخیص دهند، کنترل بازخور آن‌ها را از تکرار اشتباهات گذشته بر حذر می دارد. آنچه مطلوب مدیریت است برقراری تعامل و تعادل کاری مناسب میان انواع کنترل است. (کریتنر، ونوس، ۱۳۸۷)

1. Robert Kreitner

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

شکل ۳: انواع کنترل از دیدگاه رابرت کریتنر



٤) فرآیند کنترل:

کنترل عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استانداردها معین می‌شوند سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌شود، عملیات پیش بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می‌شوند اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شود و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف ها و ماموریت های سازمان انجام می‌گیرند. (الوانی، ۱۳۸۷)

کنترل را می توان طی چهار مرحله انجام داد عبارتند از:

مرحله اول: تعیین معیار (استاندارد) یا ضابطه برای کنترل

مرحله دوم: سنجش عملکرد در برابر معیارها (استانداردها)

مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها

مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی (رضائیان، ۱۳۸۹)

مرحله اول: تعیین استاندارد یا ضابطه: تعیین استاندارد یا ضابطه برای کنترل، نیاز اولیه برنامه ریزی است که خود مستلزم شناخت هدفهای سازمانی می‌باشد. در حقیقت تفسیر هدفهای سازمان در قالب بازده دقیق و قابل اندازه گیری را تعیین استاندارد می‌نامند. این مرحله همه مفاهیم سازمانی، مانند برنامه ریزی، استراتژی، تعیین خط مشی، روش‌ها، رویه ها و بودجه بندی را در بر می‌گیرد. انواع و اقسام استانداردها عبارتند از:

الف) استانداردهای کمی مانند استانداردهای هزینه، درآمد، سرمایه، برنامه.

ب) استانداردهای کیفی: بر کیفیت تولیدات یا خدمات نظر دارد و مطلوبیت آنها را تعیین می‌کند.

ج) استانداردهای مختلط: ترکیبی از استانداردهای کمی و کیفی است و به وسیله آن می توان خدمات یا تولیدات مورد نظر را از جنبه های کمی و کیفی مورد بررسی قرار داد.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

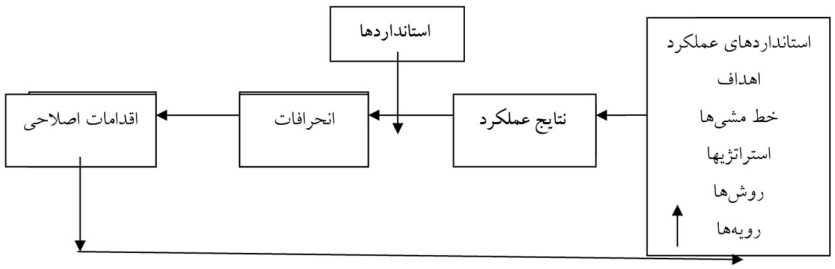
مرحله دوم: در فرآیند کنترل، مقایسه نتایج عملیات با هدفها و استانداردها می‌باشد و آن عبارت است از: مقایسه نتایج عملیات انجام شده با هدفها و استانداردهایی که از قبل تعیین شده است و شیوه های مورد استفاده برای مقایسه عبارتند از روش نمونه گیری، روش مشاهده و بحث غیر رسمی، روش پیش‌گویی و روش گزارشات.

مرحله سوم: با توجه به اینکه مقایسه نتایج عملیات با استانداردها، منجر به تشخیص انحرافات می‌شود برای این منظور مدیر کنترل، باید به نقاط استثنایی توجه نماید. اندازه گیری نتایج در نقاط استراتژیک، کاربرد اصل استثنا را نشان می دهد که منظور از آن توجه دادن مدیر به مواردی است که از استاندارد انحراف پیدا کرده اند.

جنبه دیگر، تشخیص انحرافات و بررسی علل آنهاست. بنابراین ضمن تشخیص عوامل بحرانی که موجب انحراف در عملیات است، باید به بررسی انحراف در نقطه ای که اقدامات اصلاحی تمرکز یافته بپرداریم.

مرحله چهارم فرآیند کنترل اقدامات اصلاحی است که به هنگام ملاحظه نتایج عملیات با حدی پایین تر از میزان استاندارد ارائه می‌شود اقدامات اصلاحی ممکن است شامل تعویض ماشین، تلاش جهت عرضه بیشتر با کیفیت بهتر، خدمات مناسب تر و هدایت پیشگیرانه و غیره گردد. گاهی اقدامات اصلاحی، شامل تغییر در یک قسمت عملیات و زمانی موجب یک تغییر بنیادی در کل طرح می شود (رضائیان، ۱۳۸۹)

شکل ٤: فرآیند کنترل



۵) طراحی سیستم کنترل:

یکی از وظایف اصلی مدیر، طراحی سیستم کنترل در سازمان است. در ظاهر این عمل، کاری ساده و فرآیندی بی آلایش است ولی در عمل، به هنگام طرح ریزی با مسایل و مشکلات زیادی روبرو می‌شوند. منشاء بیشتر این مشکلات در تصمیاتی که با توجه به نیاز به کنترل و شیوه تعیین و میزان پیشرفت، گرفته شده اند. هرگاه سعی شود همه عوامل و ارکان عملیاتی در سازمان بشدت کنترل شود، رنجش، آزردگی

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

خاطر، خرابی روحیه کارکنان، استیصال مدیران، ضایع شدن انرژی، پول و وقت گرانبهای اعضای سازمان را در پی خواهد داشت.

بنا به نظر استونر اگر سازمان زمینه های اصلی عملکرد و نقاط کنترل را تعیین نماید بسیاری از این مسایل قابل حل خواهد بود و بطور کلی طی مراحل ذیل طرح ریزی یک سیستم کنترل موثر ضروری می باشد.

الف) تعیین نتایج مورد نظر: به هنگام برنامه ریزی هدفهای قابل سنجش و واقعی تعیین گردند. در این مرحله مدیر اهداف و نتایجی را که از اجرای برنامه انتظار دارد مشخص می سازد. در صورتی که بایدها یا نتایج مورد انتظار به درستی مشخص نشوند، امر کنترل دچار اشکال خواهد شد زیرا برای کنترل که نوعی مقایسه است به دو جزء نیاز داریم که یکی از این اجزاء" بایدها "می باشد.

ب) تعیین شاخص برای سنجش نتایج مورد انتظار: در جریان کنترل بایدها شاخص هایی وجود داشته باشد تا به وسیله آنها بتوان میزان نیل به نتایج مورد انتظار را مورد سنجش قرار داد. این شاخص ها در واقع مقیاس‌هایی برای سنجش عملکردها بشمار می روند و مشخص می‌کنند که مدیریت در کدام مرحله باید اقدامات اصلاحی را انجام دهد. هر قدر این شاخصهای پیش بینی معتبرتر و به هنگام تر باشد مدیر در پیش بینی عملکرد اعتماد بیشتری خواهد داشت.

ج) تعیین استانداردهایی برای پیش بینی ها و سنجش نتایج (تعیین الگوی مطلوب): سازمان برای سنجش عملکرد واقعی، استانداردهایی را تعیین می‌کند و از آنها به عنوان مبنا یا معیار سنجش استفاده می نماید و اگر کارکنان این استانداردها را بپذیرند در آن صورت می توان با بکارگیری آنها موجبات انگیزش را فراهم آورد.

د) ایجاد یک شبکه اطلاعاتی برای باز خور نمودن نتایج: در این مرحله مدیریت راههایی را برای جمع آوری اطلاعات، بر اساس استانداردهای پیش بینی نتایج، تعیین می‌کند و آنها را با عملکرد انجام شده مقایسه می‌نماید. اطلاعات و طبقه بندی آنها بر اساس اهمیت و اولویت موضوع از وظایف شبکه اطلاعاتی در کنترل می باشد. این اطلاعات مسیر بالا به پایین را طی می‌کنند. زمانی که مدیر عملکرد کارکنان را ارزیابی می نماید ولی اگر کارکنان درباره کار هم قطاران خود اطلاعاتی ارائه نمایند. نتایج یا اطلاعات حاصله مسیر پایین به بالا را طی خواهند کرد. اگر سیستم کنترل به شکل عالی اجرا شود نتیجه هر دو مسیر به سازمان و افراد داده می شود، تا مقامات کلیدی به موقع عمل کنند.

هـ) اجرای سیستم و انجام اقدامات لازم: پس از آنکه سیستم به مرحله اجرا درآمد، مدیران لازم می بینند که برای ارائه یک سیستم کنترل رضایت بخش تر در شاخصها و معیارهای سنجش نتایج، تغییراتی بدهند (اسلامی نژاد، ۱۳۸۷)

الوانی طراحی سیستم کنترل در سازمان را از وظایف مهم مدیر می داند بطور کلی طراحی سیستم کنترل را طی پنج مرحله بشرح ذیل می‌داند؛ تعیین نتایج مورد انتظار (بایدها) در کنترل، تعیین شاخص برای سنجش

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

نتایج مورد انتظار، تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب، تعیین نحوه و روش جمع آوری اطلاعات یا طراحی شبکه اطلاعاتی در کنترل و ارزیابی اطلاعات و نتیجه گیری. (الوانی، ۱۳۸۷)

سیستمهای کنترل عملیاتی به ایجاد استانداردهای عملکردی نیازمند است و به علاوه پیشرفت باید مورد نظارت قرار گیرد و انحراف از استانداردها همزمان با اجرای راهبرد ارزیابی شود. اطلاعات به موقع باید به دست آید، به طوری که انحراف را بتوان شناسایی نمود و علت اساسی را تعیین نمود و اقداماتی برای اصلاح و یا بهره برداری از آنها انجام داد (پیرز، ۱۳۸۷).

آنتونی گاری[۴]و اسکات مورتون[۵]به این نکته اشاره می‌کنند که سیستم اطلاعات مدیریت باید بتواند به مدیران سطوح مختلف سازمان، که مسئولیت‌های کنترل عملیاتی، کنترل مدیریت و برنامه‌ریزی استراتژیک را بر عهده دارند، اطلاعات لازم را ارائه نماید. در طرح ریزی «سیستم اطلاعات مدیریت» باید به نیازهای سطوح مختلف سازمانی توجه نمود، همچنین باید به نیازهای مربوط به عملیات و داد و ستدهای سازمان هم توجه کرد. (استونر، ۱۳۸۹)

ـــ تعیین معیار و استاندارد: استاندارد یا ضابطه عبارت است از میزان مورد نظر شاخصها یا مقیاسهای سنجش و تعیین استاندارد عبارت از تفسیر هدفهای سازمان در قالب بازده دقیق و قابل اندازه گیری می‌باشد.

الوانی تعیین استاندارد در کنترل را جزء مهمترین مراحل مکانیزم کنترل می داند. زیرا مبنای مقایسه در کنترل استانداردهای تعیین شده یا الگوی مطلوب می باشد. از آنجا که اصل وظیفه کنترل، سنجش و اندازه گیری عملیات واحدهای مختلف سازمان می باشد باید اساس و معیاری وجود داشته باشد تا ما بتوانیم سنجش را در رابطه با آن انجام دهیم، بدون داشتن استانداردهای انجام کار ما هیچ راه روشنی برای اینکه بدانیم آیا به هدفهای تعیین شده رسیده ایم یا نه نداریم. این استانداردها تا حد امکان باید عینی و واقع گرا باشند تا بتوان اساسی برای سنجش اشتباهات و سرانجام توفیق در کارها شود.

با توجه به اینکه استانداردها باید از سوی سه سطح سازمانی مدیران، مسئولین و کارکنان که با انجام عملیات در جهت نیل به اهداف درگیر می باشند درک شده و مورد قبول قرار گیرند. این مسئله خصوصاً در مورد کارکنان که مشارکت بیشتری در انجام عملیات دارند، اهمیت فراوانی پیدا می کند. زیرا اگر این گروه استانداردهای انجام کار را درک نکرده و قبول نداشته باشند، نباید انتظار داشت که در اجرای آن بطور موثر شرکت کنند. همکاری کارکنان در تعیین استانداردهای عملکردشان اثر انگیزشی دارد. (اسلامی نژاد، ۱۳۸۷)

ـــ شفافیت مقررات: یکی از معیارهای مهمی که دستگاههای اجرایی مکلف به رعایت آن می باشند، بخشنامه ها و دستوالعمل های تهیه و تنظیم شده مراجع ذی ربط است. دستوالعمل ها و بخشنامه های مالی

1. Anthony Gorry
2. Scott Morton

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

غالبا توسط وزارت امور اقتصادی و دارایی تهیه شده و پس از تایید دیوان محاسبات به دستگاههای اجرایی ابلاغ می‌شوند. این مراجع دستورالعمل ها و بخشنامه‌هایی را جهت اجرای کنترل‌های داخلی ابلاغ نموده اند. اما بنابر اظهارات مدیران و کارکنان مالی این کنترل ها به اندازه کافی شفاف، جامع و استاندارد نیستند. برخی دیگر بر این اعتقادند که این بخشنامه ها ضمانت اجرایی نداشته و یا این که اراده جدی جهت اجرای آنها در دستگاههای اجرایی وجود ندارد. (زارعی، ۱۳۸۹)

ـــ **مشارکت کارکنان در اعمال کنترل:** بنا به عقیده میچل[1] کنترل به اضطراب و فشار آدمی می افزاید. با اعلام آخرین مهلت زمانی، محدود شدن هزینه‌ها و در نظر گرفتن معیارهای عملکرد، کارمندان احساس تحمیل و تهدید می‌کنند. این واکنشها را می‌توان به عنوان پاسخ طبیعی به تحمیل کنترل دانست ولی این قبیل واکنشها می‌تواند بروز نکند. شیوه های اجرای کنترل بر چگونگی پذیرش آن تأثیر می گذارد.

اگر کارکنان علت اجرای خط مشی‌ها، مقررات، بودجه و نظامهای ارزیابی را بدانند و عواملی را که به اخذ این تصمیمها منجر شده اند را بشناسد، آزردگی خاطر کمتری احساس می‌کنند و اگر احساس کنند در زمینه هایی که کارآیی دارند می‌توانند با دیگران سهیم شوند نسبت به سیستم کنترل احساس تهدید کمتر و تعهد بیشتری خواهند داشت. (اسلامی نژاد، ۱۳۸۷)

ـــ **وجود انگیزه کافی در کارکنان:** اهداف کنترلهای داخلی به دو بخش اهداف اداری و اهداف مالی طبقه بندی می‌شوند. یکی از اهداف ادارای ایجاد انگیزش در کارکنان جهت اجرای کنترل‌های داخلی است. آنچه مسلم است این که هر چقدر زمینه های لازم جهت ایجاد انگیزش در کارکنان زیادتر گردد کنترل های داخلی با کیفیت بیش تری اجرا خواهد شد. (محمدی، ۱۳۹۱)

ـــ **وجود مدیران و مجریان لایق و متخصص:** سازمانها به لحاظ جایگاهی که دارند باید از برنامه‌ریزی، سازماندهی، به کارگیری، هدایت و رهبری، کنترل و نظارت، انگیزش کارکنان، ارتباطات درون بخشی و برون بخشی، نوآوری و ارزیابی علمی برخوردار باشند که این مهم در صورت وجود مدیران متخصص و ماهر امکان پذیر می باشد، مدیرانی که با بکارگیری روش‌های جدید علمی و تکنولوژیکی، منابع مادی و انسانی این سازمانها را در جهت تحقق موثر اهداف رهنمون شوند.

در اینکه اعمال کنترل در سازمان را چه کسی انجام دهد عقاید مختلف وجود دارد. مسلم است که همواره آشنایی سرپرست یا رئیس بلاواسطه نسبت به کارکنانش بیشتر از شناخت ادارات کل ستادی مانند واحدهای نظارت کننده می باشد، ولی اغلب این خطر وجود دارد که مدیران و مسئولین مستقیم تحت تاثیر حوادث متعدد و ضمن کار، قضاوت اصولی و عادلانه نسبت به کارکنان نداشته باشند، برای رفع این خطر لازم است از طرف مدیران بالاتر نحوه نظارت مدیران مستقیم کنترل گردد و در صورتی که اعمال کنترل

1. Michel

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

در سازمان توسط سازمانهای ستادی نظارت کننده انجام می شود. افرادی که برای این کار در نظر گرفته می‌شوند باید ویژگیهای زیر را داشته باشند:

ـ از نظر شخصیت، میزان تجربه و تخصص مورد قبول پرسنل باشند.

ـ به مقررات، آیین نامه ها و رویه های سازمانی آشنایی کامل داشته باشند.

ـ اشخاصی صالح و بی طرف باشند و بتوانند ماموریت خود را عاری از هر نوع حب و بغض و تعصب انجام دهند.

ـ افرادی مطلع و بصیر بوده و بتوانند پس از پایان نظارت با تجزیه و تحلیل، اشکالات مشاهده شده، به ارائه راه حلهای منطقی و متناسب بپردازند.

ـ صلاحیت دسترسی به اسناد طبقه بندی شده و مدارک را در سازمان را داشته باشند. (اسلامی نژاد، ۱۳۸۷)

ـ سازماندهی: یکی از گام های اولیه در جهت استقرار کنترل های داخلی، ایجاد سازمانی فرا خور اهدافی که به منظور نیل به آن ها دستگاه اجرایی به وجود آمده است، یعنی بر قراری تشکیلات و سازماندهی مناسب و منطبق با هدف ها در هر یک از دستگاه های اجرایی، اساس و پایه نظارت آن دستگاه را پی‌ریزی می کند که این امر خود نیاز به شناخت هدف ها، برنامه ریزی در جهت تحقق اهداف، طبقه بندی وظایف بر حسب تجانس و تشابه آن ها، سنجش و اندازه گیری هر طبقه از وظایف و فعالیت ها، تشخیص نوع مهارت های لازم در جهت اجرای برنامه ها، احراز گروه های شغلی، تعیین وظایف و مسئولیت ها برای هر یک از پست های سازمانی را دارد. (نیازی، ۱۳۹۰)

ـ تعیین روش انجام کار: ایجاد روش های مناسب و عملی در جهت اجرای قوانین و مقررات در هر یک از دستگاه های اجرایی و تعمیم آموزش آن به طریق نظری و عملی به کار کنان ذیربط، بر قراری رابطه منطقی و هماهنگی لازم بین واحدها از دید گاه وظایف و ارتباط آن ها با یکدیگر و جلوگیری از هر گونه وظایف تکراری بین آن ها. (حسینی عراقی، ۱۳۸۸)

نتیجه گیری:

یکی از وظایف اصلی مدیر، طراحی سیستم کنترل در سازمان است. در ظاهر این عمل، کاری ساده و فرآیندی بی آلایش است ولی در عمل، به هنگام طرح ریزی با مسایل و مشکلات زیادی روبرو می شوند. منشاء بیشتر این مشکلات در تصمیاتی که با توجه به نیاز به کنترل و شیوه تعیین و میزان پیشرفت، گرفته شده اند. هرگاه سعی شود همه عوامل و ارکان عملیاتی در سازمان بشدت کنترل شود، رنجش، آزردگی خاطر، خرابی روحیه کارکنان، استیصال مدیران، ضایع شدن انرژی، پول و وقت گرانبهای اعضای سازمان را در پی خواهد داشت. اگر سازمان زمینه های اصلی عملکرد و نقاط کنترل را تعیین نماید بسیاری از این مسایل قابل حل خواهد بود. از طرفی دیگرگزارش های مالی به عنوان محصول نهایی فرآیند حسابداری است که این گزارشگری تحت تاثیر کنترل های مدیریتی می باشد. در چهارچوب نظری مبتنی بر تصمیم

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

گیری، هدف گزارشگری مالی فراهم آوردن اطلاعات مالی سودمند جهت تصمیم گیری و ارزیابی عملکرد سازمانی و مدیریت است سیستم کنترل مدیریتی باید به گونه‌ای طراحی و اجراء شود که اطمینان معقولی از وجود داراییها و بدهی‌ها و صحت و اقلام مندرج در گزارشهای مالی حاصل شود. در صورت طراحی و اجرای یک سیستم کنترل مدیریتی مناسب، اطلاعاتی که از طریق گزارش‌دهی مالی به اشخاص ذینفع ارائه شود، قابل اعتماد و اتکا خواهد بود.

پیشنهادات:

ـ کنترل ها باید متناسب با برنامه و فعالیت ها تنظیم شوند. کنترل اعمال شده در یک برنامه تولیدی متفاوت با کنترل یک برنامه خدماتی است. همچنین کنترل‌هایی که یک مدیر مالی اعمال می کند با کنترل هایی که یک سرپرست کارگاه بکار می برد متفاوت می‌باشند.

ـ در اعمال کنترل ها نباید افراط و تفریط شود. زیاده روی در کنترل به همان اندازه زیان آور است که بی‌توجهی به امر کنترل. کنترل بیش از حد به روح آزادی و استقلال افراد لطمه زده و آنها را در مقابل کنترل مقاوم خواهد ساخت. همچنین بی توجهی به کنترل نیز به انجام هدفهای سازمان آسیب میرساند.

ـ کنترل ها باید در نقاط حساس و کلیدی باشند.

ـ اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح و به روز درآورده باشند. اطلاعات نادرست نتایج حاصل از کنترل را گمراه کننده خواهد ساخت.

ـ سیستم کنترل باید به نحوی طراحی شوند که اطلاعات و نتایج کنترل در سریع ترین زمان ممکن در اختیار مسئولین قرار گیرد.

ـ کنترل باید جامعیت داشته باشد و تمامی عملیات در برنامه را مورد ارزیابی و بررسی قرار دهد. مثلا توجه به عملیات مالی و نادیده گرفتن سایر عملیات در یک برنامه کنترل را بی اثر می سازد

ـ کنترل باید عینیت داشته باشد و صرفاً بر اساس ذهنیات و نظرات اشخاص نباشد.

ـ کنترل باید به صرفه باشد. کنترل از نظر اقتصادی باید بیشتر از هزینه هایی که بر آن تخصیص می یابد ارزش داشته باشد. فرض در صورتی که گزارشات ماهانه برای کنترل برنامه ای کافی است. گرفتن گزارشات روزانه یا ساعتی اتلاف منابع می باشد.

ـ کنترل باید واقع بینانه باشد. در کنترل باید به واقعیات و امکانات موجود توجه شود. تعیین استانداردها در این زمینه واجد اهمیت است زیرا هرگاه استانداردها بدون توجه به محیط و توانایی افراد به طور غیر واقعی تعیین گردند مسلما در کنترل آثار سویی به جا خواهد گذاشت.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

ـ کنترل باید انعطاف پذیر باشد. سیستم کنترل باید به گونه ای طراحی شود که بتواند خود را با تغییرات محیط هماهنگ سازد. به فرض در بودجه بر مبنای صفر می توان در سطوح مختلف اعتباری عملیات را مورد کنترل قرار داد.

ـ کنترل باید وسیله اصلاح باشد نه تنبیه و مجازات. هدف سیستم کنترل اصلاح عملیات و جلوگیری از انحرافات است. بنابراین باید به گونه ای طراحی و تنظیم شود که حتی المقدور از بروز انحرافات جلوگیری کرده و در صورت بروز انحرافات نیز راه حل و طریق اصلاح ارائه دهد. اگر کنترل به صورت وسیله و ابزار تنبیهی درآید، نمی توان آن را کنترل موثر دانست.

ـ سیستم کنترل باید با روحیات کارکنان، فرهنگ و جو سازمان متناسب و هماهنگ باشد.

ـ سیستم کنترل باید بر کمیت و کیفیت به طور متناسب تاکید داشته باشد. در برخی شرایط باید اهمیت بر کنترل های کمی باشد و در پاره ای شرایط باید اولویت به کنترل های کیفی داده شود و زمانی نیز باید بر هر دو کنترل به یک اندازه تاکید شود.

ـ کنترل نباید فقط بر نقاط ضعف تاکید ورزد. برخی افراد می اندیشند که کنترل صرفا به دنبال یافتن نقاط ضعف می باشد در حالی که همان طور که تعریف کنترل استنباط می شود کنترل نوعی مقایسه بوده و در مقام مقایسه می توان نقاط ضعف و قوت آن را شناخت.

ـ سیستم کنترل باید دقیقا معین سازد که نتایج کنترل در اختیار چه کسانی قرار گیرد. در کنترل افراد گاهی لازم نیست که نتایج کنترل برای عموم اعلام شود.

کسانی که به امر کنترل گمارده می شوند باید دارای صلاحیت اخلاقی و تخصصی بوده و مورد قبول اکثر کسانی باشند که آنها را کنترل می نمایند.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]

فهرست منابع و مآخذ:

ـ الوانی، سید مهدی (۱۳۸۷). "مدیریت عمومی " نشر نی، تهران.

ـ استونر، جیمز و فریمن، ادوارد- پارسائیان و سید محمد اعرابی (مترجم). (۱۳۸۸). " مدیریت (سازمانی، رهبری، کنترل)"، جلد دوم، پژوهشهای فرهنگی.

ـ اسلامی نژاد، طاهره. (۱۳۸۷). " بررسی جایگاه کنترل و عوامل موثر در آن در فرآیند مدیریت سازمانهای بهداشتی و درمانی از دیدگاه مدیران دانشگاه علوم پزشکی و خدمات بهداشتی و درمانی"، پایان نامه کارشناسی ارشد.

ـ حسینی عراقی، سید حسین، (۱۳۸۸). " حسابرسی دولتی "، انتشارات دانشکده امور اقتصادی.

ـ رضائیان، علی (۱۳۸۹). "اصول مدیریت"، انتشارات سمت. .

ـ زارعی، محسن ؛ عبدی، سعید، (۱۳۸۹). " کنترلهای داخلی و مشکلات آن در بخش دولتی "، فصلنامه دانش حسابرسی شماره ۳۹.

ـ کریتنر، رابرت (۱۳۸۷). " اصول مدیریت"، ونوس، داور و جمشیدی، بهمن(مترجم)، مهربان نشر.

ـ محمدی، کامران. (۱۳۹۱). "بررسی تاثیر کنترلهای داخلی مطلوب بر بهبود کیفیت گزارشگری مالی " پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد قزوین.

ـ نیازی، رقیه (۱۳۹۰). "بررسی عوامل کنترل داخلی مدیریت در دستگاه‌های دولتی استان زنجان "، پایان نامه کارشناسی ارشد مدیریت دولتی دانشگاه آزاد واحد قزوین.

[Downloaded from mail.jnraims.ir on 2026-09-18]