

## درس نهم: فنون کنترل

در پایان این فصل از فراگیر انتظار می رود:

1. با روش های کنترل و ارزشیابی آشنا شود.
2. روشهای کنترل سنتی را در قالب مثالی به کار ببرد.
3. روش های کنترل نوین را در یک اقدام عملیاتی پیاده کند.

### روشهای کنترل

ارزشیابی و کنترل به عنوان ابزار کار مدیران در سازمان، دارای روش های مختلفی است که مدیر می تواند برحسب موقعیت از آنها استفاده کند. روش های کنترل در طول تاریخ تکامل پیدا کرده و امروزه کنترل به معنای تفتیش یا مچ گیری یا نظارت نیست بلکه هدف از کنترل و ارزشیابی را می توان بهتر کردن فعالیت های اجرایی دانست.

در مدیریت امروز فرآیند کنترل با برنامه ریزی ترکیب شده و از تلفیق آن دو رشته ای به نام علم ارتباط و کنترل به وجود آمده که زیر بنای فکری روش های دیگر کنترل را شکل می دهد. برخی روش های کنترل و ارزشیابی عبارت است از:

1. روش های سنتی کنترل.
2. روش کنترل از طریق بودجه.
3. روش برنامه ریزی و کنترل از طریق نمودار شبکه گانت.
4. روش خود کنترلی (بدین معنی که فرد دارای وجدان کاری باشد و خود را کنترل کند).

پاره ای از روش های سنتی و نوین ارزشیابی و کنترل به اختصار توضیح داده می شود.:

**روش های سنتی کنترل:** روش های سنتی کنترل، روش هایی هستند که در گذشته مورد استفاده مدیران بوده و اکنون نیز با استفاده از وسایل و ابزار پیشرفته مانند کامپیوتر می توانند به شکل بهتری مورد استفاده قرار گیرند. این روش ها عبارت اند از:

1. **گزارش های کنترل آماری:** گزارش های مستمر دوره ای (هفتگی، ماهانه و ...) مخصوصاً اگر در فرم و شکل آماری و به طور مرتب تهیه شود، می تواند به عنوان معیار و ضابطه مقایسه و کنترل به کار رود. به طور مثال، مدیران حوزه علمیه برای آگاهی از آمار ریزش طلاب و خروج آن ها از حوزه علمیه می توانند با مطالعه و مقایسه گزارش های آماری در طول سال های مختلف تعداد طلابی که حوزه علمیه را ترک کرده اند، مشخص سازند و برای حل مشکل، تصمیمات لازم اتخاذ نمایند.
2. **گزارش های کنترل خاص:** این نوع گزارشات به طور غیرمستمر و در حالت استثنایی یا هنگامی که سازمان با مشکلی مواجه می شود توسط تحلیل گران یا کارکنان متخصص و با تجربه تهیه می شود و دارای هدف خاصی است. مانند تهیه گزارش برای یافتن دلایل سردرگمی طلاب و بی انگیزگی آن ها برای ادامه مسیر طلبگی و تلاش برای اجتهاد.
3. **بازرسی عملیات:** معمولاً عملیات سازمان ها به وسیله عده ای به نام بازرسی که توسط مدیر انتخاب می شوند کنترل می گردد که این افراد، گزارش عملیات بازرسی را به مدیر ارائه می دهند. مانند سرکشی های دوره های به مدارس علمیه و کنترل فعالیت های مدارس در اجرای برنامه های محول شده.
4. **مشاهدات شخصی:** مدیران وظیفه دارند که شخصاً اجرای عملیات سازمان را مشاهده کنند، این روش چندان معتبر نیست.

### روش های نوین کنترل

**روش کنترل از طریق بودجه:** بودجه بندی بخشی از برنامه ریزی است، زیرا بودجه ابزاری مالی است که برنامه های سازمان را در قالب ارقام درآمد و هزینه، مشخص می سازد و بدین طریق نظمی در سازمان به وجود می آورد و مانع انحراف سازمان از هدف ها می شود. مدیران با تنظیم بودجه بر اساس برنامه ها و هدف های سازمان بر عملیات سازمان نظارت می کنند و می توانند میزان موفقیت برنامه های انجام شده در راه رسیدن به هدف های سازمان را مشخص سازند. برای مثال در مرکز مدیریت حوزه علمیه برای تعیین بودجه های بخشهای

مختلف سازمان اولویت با برنامه های آموزشی و پژوهشی است و طبیعتاً سهم بیشتری از بودجه به این دو بخش اختصاص می یابد. و بودجه برنامه های فرهنگی در مدارس علمیه به مراتب کمتر می باشد. و این به دلیل ماهیت آموزشی سازمان می باشد. طبیعتاً کم یا زیاد بودن بودجه در هر بخشی به طور مستقیم در کمیت اقدامات آن بخش موثر بوده و موجب کنترل فعالیت های آن بخش می گردد.

**روش برنامه ریزی، ارزشیابی و کنترل از طری گانت چارت (جدول کارنما):** هدف اصلی ترسیم گانت چارت (جدول کارنما) (برنامه ریزی کار و کنترل پیشرفت اجرای آن در طول زمان است. نمودار گانت از دو محور تشکیل می شود. محور افقی، زمان را برحسب ساعت، روز، هفته، ماه و یا سال نشان داده و محور عمودی نمایانگر مراحل اجرای فعالیت هاست.

برای استفاده از تکنیک گانت فهرستی از کلیه فعالیت هایی که برای اجرای یک طرح ضرورت دارد، با قید مدت زمان هر فعالیت در جدولی مطابق شکل زیر تهیه می شود و سپس فعالیت ها با نظر متخصصان به ترتیب وقوع تنظیم و بر اساس آن جدول کارنما یا گانت چارت در جهت برنامه ریزی رسم می گردد. پس از اجرای برنامه، از گانت چارت برای کنترل برنامه استفاده می شود بدین ترتیب که زمان اجرای برنامه با زمان تنظیم برنامه رسم می شود و هر دو زمان مقایسه می گردد.

| گانت چارت (جدول کارنما) ویژه تولید یک نشریه حوزوی |   |   |   |   |   |   |   |   |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| زمان / هفته                                       |   |   |   |   |   |   |   | اقدام                                       |
| 8   | 7 | 6 | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |   |
|   |   |   |   |   |   |   |   | تهیه پروپزال                                |
|   |   |   |   |   |   |   |   | تهیه کنداکتور ویژه نامه                     |
|   |   |   |   |   |   |   |   | تهیه محتوای سرفصلهای متناسب با اهداف        |
|   |   |   |   |   |   |   |   | انجام مصاحبه ها و پیاده سازی                |
|   |   |   |   |   |   |   |   | ارائه محتوا و اعتبار سنجی و اصلاحات لازم    |
|   |   |   |   |   |   |   |   | جلسات مشاوره و طراحی ژورنالیستی نشریه       |
|   |   |   |   |   |   |   |   | طراحی گرافیکی و صفحه آرایی و                |
|   |   |   |   |   |   |   |   | طراحی جلد و پشت جلد                         |
|   |   |   |   |   |   |   |   | ارائه نهایی و اصلاحات و اعمال نظرات کارفرما |

**روش خود کنترلی:** این روش یکی از بهترین روش های کنترل و ارزشیابی بوده و بدین معناست که هر فرد بر اساس وجدان کاری، خود را کنترل و ارزیابی نماید.

### اندکی تامل:

به نظر شما برای تهیه یک جدول کارنما پس از تهیه لیست اقدامات فعالیت مورد نظر با چه روشی می توان مدت زمان درستی را برای هر اقدام در نظر گرفت؟