

فصل چهارم: کنترل

درس هشتم: کنترل و ارزشیابی

در پایان این فصل از فراگیر انتظار می رود:

1. ضرورت کنترل و ارزشیابی را درک کند.
2. با فرآیند کنترل آشنا شود و آن را با رسم نمودار شرح دهد.
3. انواع کنترل را در قالب مثال پیاده کند.

کنترل و ارزشیابی

مدیران از طریق ارزشیابی و کنترل کردن فعالیت های سازمان خود می توانند آن را بهتر بشناسند و برنامه های آن را که از قبل تعیین شده، در صورت انحراف از هدف، تصحیح نمایند. امروزه برنامه ریزی و کنترل، لازم و ملزوم یکدیگر به شمار می رود. امیرالمومنین علیه السلام در مورد بررسی رفتار کارگزاران و نظارت بر آنها در نامه 53 نهج البلاغه می فرماید: **ثُمَّ تَفْقَدُ أَعْمَالَهُمْ وَابْعَثِ الْعُيُونَ مِنْ أَهْلِ الصِّدْقِ وَالْوَفَاءِ عَلَيْهِمْ فَإِنَّ تَعَاهُدَكَ فِي السِّرِّ لِأُمُورِهِمْ حَدُّهُ لَهُمْ عَلَى اسْتِعْمَالِ الْأَمَانَةِ وَالرِّفْقِ بِالرَّعِيَةِ** سپس رفتارشان را مورد بررسی قرار ده و بازرسانی از انسانهای راستگو و وفادار بر آنها بگمار، زیرا بازرسی سری تو سبب می شود که آنها امانت داری کنند و با مردم از روی ملاطفت و نرمی برخورد نمایند.

تعریف کنترل و ارزشیابی

کنترل فعالیتی است که در آن اقدامات برنامه ریزی شده سازمان با عملیات انجام شده مقایسه می شود و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین (آنچه باید باشد) و (آنچه هست)، به رفع و اصلاح آنها اقدام صورت می گیرد.

فرآیند کنترل و ارزشیابی

کنترل دارای چهار مرحله است.

1. تعیین استاندارد: برای اجرای کنترل و ارزشیابی ابتدا لازم است معیار یا استانداردهایی برای اندازه گیری انتخاب کرد، (مانند تعیین تعداد غیبتها برای حذف درس)
2. اندازه گیری: سپس اقدام به اندازه گیری عملیات انجام شده با معیار انتخاب شده نمود. مانند شمارش غیبتهای کلاسی بر اساس لیست حضور و غیاب
3. تطبیق: پس از اندازه گیری سه حالت پیش می آید یا عملیات مطابق برنامه یا معیار بوده که اقدامی لازم ندارد و یا آن که عملیات، فعالیت ها و یا کالاهای تولید شده کمتر از استاندارد یا بیشتر از استاندارد است .
4. اقدام متناسب: دراین دو حالت، مدیر وظیفه دارد فوراً نسبت به پیگیری موضوع اقدام و از انحراف جلوگیری نماید. به طور مثال، اگر تعداد غیبت ها بیش از حد مجاز باشد، مدیر باید برای اجرای قانون حذف درس اقدام نماید.

ضرورت وجود کنترل و ارزشیابی

هر سیستم یا نظامی که ساخته دست بشر باشد، اگر کنترل نشود، دیر یا زود متلاشی می شود. بنابراین، سرنوشت هر سازمانی بستگی به اجرای این وظیفه یعنی کنترل دارد. هر نوع مدیریتی بدون سیستم کنترل فاقد هرگونه تضمین لازم برای صحت و دقت عملیات و اجرای کامل و صحیح برنامه ها است. بنابراین، کنترل در هر سازمانی نقش پویایی ایفا می کند. پویایی نقش کنترل، از آن جهت است که بر اساس آن می توان به اصلاح انحرافات و تطابق عملکردها با هدف های مطلوب سازمانی پرداخت. در نتیجه می توان گفت کنترل مؤثرترین عامل حفظ، صیانت و هدایت سازمان است.

در اصول عقاید ادیان الهی نیز **معاد** در حکم کنترل و ارزشیابی است.

انواع کنترل

روش های کنترل را می توان با توجه به زمان اجرای آن به سه دسته به شرح ذیل تقسیم کرد:

1. **کنترل قبل از انجام عملیات:** این نوع کنترل ها که برای جلوگیری از بروز انحرافات صورت می گیرد، ماهیتاً از نوع برنامه هستند. به این معنی که مدیران با تنظیم برنامه کار در حقیقت نوعی کنترل قبل از عملیات در سازمان انجام می دهند. به عنوان مثال مدیر یک مدرسه علمیه برنامه درسی و سرفصل هر کتاب را برای تدریس معین نموده و به اساتید ابلاغ می کند تا در انتهای نیم سال چیزی از محدوده معین شده باقی نماند.
2. **کنترل در حین انجام عملیات:** ویژگی اصلی این نوع کنترل، توانایی اقدام اصلاحی در حین اجرای عملیات است یعنی زمانی کنترل صورت می گیرد که هنوز انحراف بروز نکرده و یا اندک است. مانند کنترل سرفصل های تدریس شده اساتید در هر ماده درسی و ارزیابی پیشرفت آن ها در مقایسه با برنامه ابلاغ شده در ابتدای نیم سال که می تواند میزان انحراف آن ها را از برنامه مشخص کند تا چنانچه نیاز به جلسات فوق برنامه وجود دارد نسبت به برنامه ریزی آن اقدام شود.
3. **کنترل بعد از عملیات:** این نوع کنترل، نتایج عملیات و کارهای انجام شده را ارزیابی می کند. در این روش، نتایج کارهای انجام شده با استانداردهای معین تطبیق داده می شود و چنانچه انحرافی داشته باشد، اقدامات اصلاحی برای بهبود عملیات در آینده انجام می گیرد. این نوع کنترل چون روی خروجی یا نتیجه تأکید دارد، به همین دلیل به آن کنترل بازخورد نیز گفته می شود. مانند ارزیابی نمرات طلاب یک پایه خاص یا درس خاص پس از امتحانات پایان سال و تصمیم گیری برای پذیرش و عدم پذیرش آن ها در سال تحصیلی آینده و یا تعویض اساتید آن پایه و یا تعویض برنامه و روش های تحصیلی در آن پایه خاص.

اندکی تامل:

اگر بخواهید یک کار گروهی طلبگی مانند تولید یک ماهنامه داخلی برای مدرسه علمیه خود را کنترل کنید چه استانداردهایی برای اقدامات آن تعیین می کنید؟ با هم مباحثان خود فرایند چهار مرحله ای کنترل را برای یک فعالیت گروهی اجرا کنید.