

## موانع اعمال کنترل مؤثر در فرایند مدیریت از دیدگاه مدیران دانشگاه علوم پزشکی کرمان

طاهره اسلامی نژاد<sup>۱</sup>، دکتر محمود نکویی مقدم<sup>۲</sup>

### چکیده

مقدمه: کنترل مدیریتی روشهایی است که مدیران برای اطمینان از سازگاری رفتار و عملکرد سازمان خود با اهداف، برنامه ها، استانداردها و اجرای صحیح برنامه ها مجبورند به طور مستمر و منطقی اجرا نمایند. کنترل برای حفظ، بقا، کارایی و اثر بخشی تمام سیستمها حیاتی است و لحظه‌ای سازمان و مدیریت از آن بی نیاز نخواهد بود.

روش پژوهش: این پژوهش به صورت مقطعی، به منظور تعیین موانع اعمال کنترل مؤثر در سازمان از نظر مدیران دانشگاه علوم پزشکی کرمان در سال ۱۳۸۰ انجام شد. جامعه مورد پژوهش را کلیه مدیران عالی و میانی دانشگاه تشکیل دادند. ابزار گرد آوری اطلاعات پرسشنامه بود که با استفاده از منابع علمی معتبر تهیه گردید. سوالات این پرسشنامه شامل: ویژگیهای فردی، اقدامات انجام شده در جهت کنترل، و مهمترین موانع اعمال کنترل مؤثر در سازمان بود. داده ها پس از جمع آوری، با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

یافته‌ها: حدود ۸۵٪ مدیران اعمال کنترل مؤثر در سازمان را ضروری دانستند. تنها حدود ۶۵٪ آنان اظهار نمودند که در واحدهای تحت سرپرستی خود جهت اعمال کنترل مؤثر، اقدام به تعیین اهداف عملیاتی و ۶۳٪ اقدام به تعیین نتایج مورد انتظار نموده اند. مهمترین موانع اعمال کنترل مؤثر به ترتیب: غیر قابل دستیابی بودن اهداف، نبود استانداردها و معیارهای مناسب، و عدم مشارکت کارکنان در امور مربوط به سیستم کنترل ذکر شده است. مدیران دارای تخصص مدیریت و مدیران با سابقه‌ی شرکت در دوره های آموزش مدیریتی حین خدمت، موانع کنترل را کمتر از سایر مدیران متذکر شدند.

بحث و نتیجه گیری: اعمال سیستم کنترل مؤثر نیازمند به مدیرانی با تجربه، مسئولیت پذیر و متخصص دارد. ضمن برگزاری مستمر دوره های آموزشی حین خدمت مدیریت برای مدیران، انتصاب مدیران شایسته و با دانش و مهارت کافی توصیه می گردد.

واژه‌های کلیدی: کنترل مؤثر، فرایند مدیریت، مدیران، حیطه نظارت، نظر سنجی

۱- کارشناس ارشد مدیریت و عضو مرکز مطالعات و توسعه آموزش پزشکی کرمان

۲- دکترای مدیریت و استادیار دانشگاه علوم پزشکی کرمان

## مقدمه

و اثرات آنها روی سازمان آگاه شوند و از موقعیت‌ها و فرصت‌های پیش آمده استفاده و در برابر تهدیدات بالقوه ایستادگی نمایند (۸). اثربخش بودن فرایند کنترل به شایستگی مدیران و وجود سیستم اطلاع رسانی صحیح و به موقع نیز بستگی دارد (۷ و ۹).

اعمال کنترل در سازمانهای بهداشتی درمانی که وظیفه حفظ و تأمین سلامت افراد جامعه را به عهده دارند از اهمیت بسیار زیادی برخوردار بوده و از عوامل مؤثر در رشد و توسعه اقتصادی و اجتماعی کشور می‌باشد (۷ و ۱۰). با توجه به اهمیت آگاهی از موانع اعمال کنترل مؤثر در سازمان، از دیدگاه مدیران انجام این پژوهش ضروری به نظر رسید.

## روش پژوهش

این پژوهش به صورت مقطعی به منظور تعیین موانع اعمال کنترل مؤثر در سازمان از نظر مدیران دانشگاه علوم پزشکی کرمان در سال ۱۳۸۰ انجام شد. جامعه مورد پژوهش را کلیه مدیران عالی و میانی دانشگاه تشکیل دادند.

ابزار گرد آوری اطلاعات پرسشنامه‌ای خودایفا بود که با استفاده از منابع علمی معتبر تهیه گردید. سوالات این پرسشنامه در سه بخش تنظیم شده بود. بخش اول شامل ویژگیهای فردی (سن، جنس، رشته تحصیلی، وضعیت تاهل، سوابق کاری، مدرک تحصیلی، پست سازمانی و سابقه شرکت در دوره های آموزش ضمن خدمت)، بخش دوم حاوی ۵ سوال در مورد ضرورت اعمال کنترل و همچنین اقدامات انجام شده در جهت کنترل مؤثر در واحد تحت سرپرستی، بخش سوم حاوی ۱۸ عبارت برای تعیین موانع اعمال کنترل مؤثر در آن سازمان بود. مدیران علاوه بر مشخص نمودن موانع، باید آنها را بر اساس

کنترل مدیریتی، روشها و ساز و کارهایی است که مدیران برای ایفای نقش خود در تغییر ساختار و رفتار سازمان خود به کار می‌برند (۱). مدیران برای اطمینان از سازگاری رفتار و عملکرد با اهداف، برنامه‌ها، و استانداردها و همچنین اجرای صحیح برنامه ها مجبورند سازمان خود را به‌طور مستمر و منطقی کنترل نمایند (۲). فرایند کنترل یکی از اساسی ترین وظایف مدیریت است به طوری که وجود این فرایند برای حفظ، بقا، کارایی و اثر بخشی تمام سیستمها حیاتی است و لحظه‌ای سازمان و مدیریت از آن بی نیاز نخواهد بود (۳ و ۴).

در طراحی نظام کنترل برای سازمان، اندازه و موقعیت سازمان، تغییرات محیطی، فرهنگ سازمانی و نوع فعالیتهای سازمان باید در نظر گرفته شود. هر یک از این عوامل بر نوع اعمال کنترل سازمانی و اثر بخشی نظام کنترل تأثیر می‌گذارد (۵ و ۶).

یکی از مسائلی که وجود کنترل در سازمان را ضروری می‌سازد، احتمال خطا در پیش‌بینی‌ها و برنامه های عملیاتی سازمان است. مدیران برای بقای سازمان خود باید با طراحی و استفاده از یک سیستم کنترل مناسب، از تغییرات مؤثر در کارایی و اثر بخشی سازمان آگاه شوند و اقدامات لازم را به عمل آورند. آگاهی از شاخص‌ها، نتایج مورد انتظار، استانداردها، روش‌های جمع‌آوری و آنالیز اطلاعات و همچنین آگاهی از شرایط و مقتضیات سازمان در طراحی یک سیستم کنترل مناسب، بسیار مؤثر است (۷).

هر چه براهمیت و ضرورت اعمال کنترل مؤثر در سازمان تاکید گردد و تلاش و اقدامات لازم جهت نظارت پیوسته فرایند امور، پیشرفت کارها و اصلاح اشتباهات گسترش یابد، مدیران بهتر می‌توانند از تغییرات محیطی

و ارزیابی عملکرد واحدها به ترتیب ۶۳٪، ۵۶٪ و ۳۹٪ بود.

موانع اعمال کنترل مؤثر در سازمان، از دیدگاه مدیران به ترتیب اولویت در جدول شماره ۱ آورده شده است. همانطور که مشاهده می‌شود مهمترین موانع اعمال کنترل مؤثر به ترتیب غیر قابل دستیابی بودن اهداف، نبود استانداردها، و عدم مشارکت کارکنان در امور مربوط به سیستم کنترل ذکر شد.

مدیران دارای تخصص علوم پایه یا بالینی، موانع کنترل مؤثر را به طور معنی داری بیشتر از مدیران با مدارک تحصیلی مرتبط با رشته مدیریت متذکر شدند. نتایج همچنین نشان داد مدیرانی با سابقه شرکت در دوره های آموزش مدیریتی حین خدمت، موانع کنترل مؤثر را از سایر مدیرانی که سابقه شرکت در این دوره ها نداشته‌اند کمتر دانسته‌اند.

### بحث و نتیجه گیری

نتایج پژوهش نشان داد که اکثریت مدیران مورد مطالعه، اعمال کنترل مؤثر در سازمان را جهت نیل به اهداف سازمانی ضروری دانستند. اکثر آنها اظهار داشتند که در واحدهای تحت سرپرستی خود، جهت اعمال کنترل مؤثر اقدام به تعیین اهداف عملیاتی و نتایج مورد انتظار کرده‌اند.

دانشمندان علم مدیریت می‌گویند که برای نظارت و کنترل مؤثر در اجرای یک برنامه، بیان اهداف قابل اندازه گیری و وجود استانداردها، امکان مقایسه و تصحیح انحرافات را ممکن می‌سازد (۱۱). تعیین نتایج مورد انتظار، یکی دیگر از مراحل مهم در طراحی سیستم کنترلی است. در این مرحله مدیر نتایجی را که از اجرای برنامه‌ها انتظار دارد، مشخص می‌سازد. در صورتی که نتایج مورد

رتبه‌بندی تنظیم می‌کردند. روایی پرسشنامه به طریق نظرسنجی از متخصصان ارزیابی شد، بدین صورت که پرسشنامه در اختیار ده نفر از صاحب‌نظران رشته مدیریت قرار گرفت. مناسبت هر یک از عبارات آن با اهداف مطالعه بر روی یک مقیاس ۵ درجه‌ای از کاملاً مناسب تا کاملاً نامناسب مشخص گردید. ضریب پایایی سوالات با انجام آزمون مجدد به فاصله دو هفته بر روی ۱۰ نفر از افراد جامعه پژوهش ۰/۸۱ به دست آمد. پرسشنامه پس از انجام اصلاحات بین کلیه مدیران عالی و میانی دانشگاه (۶۷ نفر) توزیع شد که پس از چندین بار مراجعه و پیگیری نهایتاً ۵۴ پرسشنامه (۸۰٪) جمع آوری گردید. داده‌ها پس از جمع‌آوری، با استفاده از نرم افزار SPSS مورد تجزیه و تحلیل قرار گرفت.

### یافته ها

میانگین سنی افراد شرکت کننده در این پژوهش حدود  $44 \pm 12$  سال بود. حدود ۹۰٪ مذکر و ۹۷٪ متأهل بودند. حدود ۵۴٪ دارای بیش از ۵ سال سابقه کار مدیریتی داشتند. رشته تحصیلی حدود ۳۳ درصد افراد مدیریت و بقیه علوم پایه و بالینی بود. مدرک تحصیلی حدود نیمی از آنان کارشناسی و بقیه کارشناسی ارشد و دکترای تخصصی بود. حدود ۷۲٪ آنان اظهار نمودند که حداقل در یکی از دوره‌های مدیریت ضمن خدمت، آموزش دیده‌اند.

حدود ۸۵٪ مدیران اعمال کنترل مؤثر در سازمان را ضروری دانستند. تنها حدود ۶۵٪ آنان اظهار نمودند که در واحدهای تحت سرپرستی خود، جهت اعمال کنترل مؤثر اقدام به تعیین اهداف عملیاتی نموده‌اند. این در صد برای تعیین نتایج مورد انتظار، خطمشی‌ها،

انتظار به درستی تعیین نشود، فرایند کنترل دچار اشکال خواهد شد (۷).

صاحب نظران مدیریت معتقدند که با اعمال کنترل مؤثر در سازمان مدیران قادر خواهند بود که فرصت‌ها و تهدیدها را شناسایی کرده و پاسخ‌دهی مناسب و بموقع داشته باشند (۱۲). در این فرایند اندازه‌گیری و مقایسه نتایج واقعی عملیات یک سازمان با نتایج مورد انتظار غالباً منجر به اخذ تصمیم و انجام واکنش مقتضی می‌شود (۱۳). با توجه به اینکه پژوهشگران شناخت و درک اهمیت کنترل مؤثر در مدیران را یکی از عوامل مهم در موفقیت سازمان و نیل به هدف‌ها دانسته‌اند (۱۴) جای امیدواری است که اکثر مدیران دانشگاه علوم پزشکی کرمان چنین دیدگاهی دارند.

مهمترین موانع اعمال کنترل مؤثر در سازمان، از دیدگاه مدیران به ترتیب واقع‌گرا نبودن و غیر قابل دستیابی بودن اهداف، عدم وجود استانداردها و معیارهای مناسب، عدم مشارکت کارکنان در امور مربوط به سیستم کنترل ذکر شده است. این یافته با نظر دانشمندان علم مدیریت همخوانی دارد که مهمترین مرحله کنترل سازمانی را داشتن اهداف واقع‌بینانه و وجود استانداردها و روشهای اندازه‌گیری عملکرد دانسته‌اند همخوانی دارد. (۱۵). پژوهشگران معتقدند که مشارکت کارکنان در طراحی سیستمهای اندازه‌گیری عملکرد می‌تواند منجر به واقع‌بینانه‌تر شدن طرح و مقاومت کمتر آنان شود. ضمناً مشارکت کارکنان در امر فرایند کنترل، طراحی سیستم، اندازه‌گیری دستاوردها و بهره‌وری می‌تواند منجر به علاقه و اشتیاق بیشتر آنان در جهت کاهش اشتباهات گذشته و رفع مشکلات گردد (۱۶).

مدیران دارای تخصص علوم پایه یا بالینی، موانع کنترل مؤثر را بیشتر از مدیران با مدارک

تحصیلی مرتبط با رشته مدیریت، متذکر شدند. یکی از عوامل احتمالی را می‌توان عدم تطابق مسئولیت کاری با رشته تحصیلی گروه اول دانست. مدیران با تخصص علوم پایه یا بالینی که سابقه شرکت در دوره‌های آموزش مدیریتی حین خدمت را داشته‌اند، موانع کنترل مؤثر را نیز کمتر از مدیران با تخصص علوم پایه یا بالینی که سابقه شرکت در این دوره‌ها را نداشته‌اند، متذکر شدند. این یافته‌ها با نتایج بعضی از پژوهشگران همخوانی دارد (۱۷). لذا برگزاری چنین دوره‌هایی برای تمام مدیرانی که تخصص مدیریت ندارند توصیه می‌گردد.

اعمال سیستم کنترل مؤثر نیاز به مدیرانی با تجربه، مسئولیت‌پذیر و متخصص دارد که با بهره‌گیری از روشهای جدید علمی و تکنولوژیکی مناسب سازمان را در جهت تحقق اهداف رهنمون سازند (۱۸ و ۱۹).

با توجه به یافته‌های این پژوهش که نشان داد رشته تحصیلی، سابقه کار مدیریتی و شرکت مدیران در دوره‌های آموزش حین خدمت با اعمال کنترل مؤثر رابطه داشته‌اند، انتصاب مدیران شایسته و با دانش و مهارت کافی و همچنین توجه به برگزاری مستمر دوره‌های آموزشی حین خدمت مدیریت توصیه می‌گردد. با توجه به اهمیت کنترل و عوامل متعددی که در طراحی سیستمهای کنترل دخالت دارند، بررسیهای بیشتر ضروری به نظر می‌رسد.

The obstacles of the effective process control in management from the view point  
of the managers of Kerman's university of medical sciences  
Eslami Nejad T, Nekouei Moghadam M

**Introduction:** The management controls are the tactics which managers have to execute continually and logically to assure the compatibility of behaviour and performance of their own organization with the goals, programs, standards and the correct and proper execution of the programs. The control has a vital importance for preserving and permanence and effectiveness and usefulness of all systems and every organization and management needs its apparent .

**Methodology:** This research, in the sectional way is made in 1380, in order to appointing the obstacles of the effective control in the organization from the view point of the managers of Kerman's university of medical sciences. Research population was all high-level and middle managers of the university. The implement of collecting information was the questionnaire which was prepared with taking advantage from the creditable scientific sources. The questions of this questionnaire contained the individual's characteristics, the accomplished efforts for control, and the most important obstacles for the effective control in the organization, after gathering the data were analyzed with SPSS software .

**Results:** About 85% of the managers found the effective control very essential and necessary In the organization. Only about 65% have assigned the expected results. The most important obstacles to exert on effective control in proper order were mentioned as: non-availability of goals, the lack of standard and adapted criterion and refusal of the assistance of the personnel in the affairs connected to the control system .

**Conclusion:** The expect managers, having a good experience of attending the management training - course while employing for managers, assignment of the worthy, learned and skilled managers is recommended .

**Key words:** effective control, management process, and managers. Span control altitude survey .

1- Member of Medical Education center of Kerman Medical University

2-Dean of School of Public Health Scientific Member of Health Service Dep. School of public Health of Kerman University of Medical Sciences