

### کنترل و ارزشیابی

هدف‌های رفتاری: در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود:

- ۱- کنترل و ارزشیابی را تعریف کند.
- ۲- فرآیند کنترل را با رسم نمودار شرح دهد.
- ۳- ضرورت وجود کنترل و ارزشیابی را بیان کند.
- ۴- انواع کنترل را توضیح دهد.
- ۵- روش‌های کنترل و ارزشیابی را شرح دهد.

### کنترل و ارزشیابی

کنترل، نظارت و ارزشیابی از اصول مهم و مؤثر مدیریت به‌شمار می‌رود. مدیران از طریق ارزشیابی و کنترل کردن می‌توانند سازمان خود را بهتر بشناسند و برنامه‌های آن را که از قبل تعیین شده، در صورت انحراف از هدف، تصحیح نمایند. امروزه برنامه‌ریزی و کنترل، لازم و ملزوم یکدیگر به‌شمار می‌رود.

### تعریف کنترل و ارزشیابی

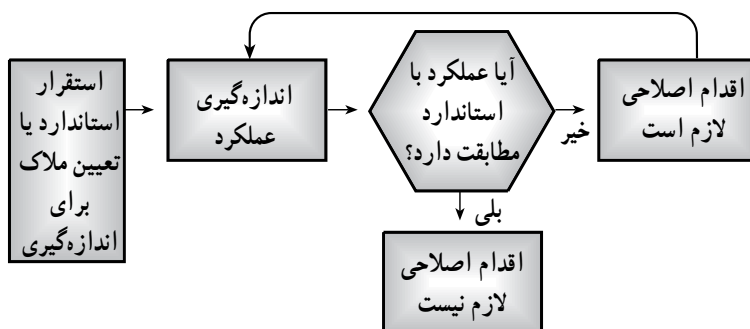
از کنترل تعاریف گوناگونی شده است که همه آن‌ها از نظر مفهوم به یکدیگر شبیه‌اند. تمامی این تعاریف، کنترل را نوعی مقایسه و تطبیق بین آنچه که هست و آنچه که باید باشد، دانسته‌اند. در تعریف کنترل آمده است:

«کنترل فعالیتی است که ضمن آن عملیات پیش‌بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می‌شود و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست، به رفع و اصلاح آن‌ها اقدام

می‌گردد». پس در فرآیند کنترل همواره عملکردها با پیش‌بینی‌ها و یا این‌که فعالیت‌های انجام شده با قوانین و موازین سنجیده می‌شود و در صورت وجود انحراف نسبت به تصحیح آن‌ها اقدام می‌گردد. در تعریف دیگری آمده است: «کنترل عبارت از ارزیابی تصمیم‌گیری‌ها و برنامه‌ها از نظر زمان اجرای آن‌ها و هم‌چنین اقدامات لازم برای تصحیح انحرافات احتمالی عملیات نسبت به هدف‌های برنامه». در تعریف دیگر، کنترل و ارزشیابی، مقایسه عملیات انجام شده با استانداردها و هدف‌های کار بیان شده است.<sup>۱</sup>

## فرآیند کنترل و ارزشیابی

کنترل جریانی است که به‌طور مستمر عملکرد جاری فرد یا سازمان را به این منظور که عملکرد چقدر در جهت وصول هدف‌های فرد یا سازمان است، اندازه‌گیری می‌کند. کنترل همان‌گونه که در شکل ۶-۱ نشان داده شده، دارای چهار مرحله است.



شکل ۶-۱- نمودار فرآیند کنترل

برای اجرای کنترل و ارزشیابی ابتدا لازم است معیار یا استانداردهایی برای اندازه‌گیری انتخاب کرد، (مانند متر برای اندازه‌گیری طول) سپس اقدام به اندازه‌گیری عملیات انجام شده با معیار انتخاب شده نمود مانند اندازه‌گیری پارچه با متر. پس از اندازه‌گیری سه حالت پیش می‌آید یا عملیات و فعالیت‌ها مطابق برنامه یا معیار بوده که اقدامی لازم ندارد و یا آن‌که عملیات، فعالیت‌ها و یا کالاهای تولید شده کمتر از استاندارد یا بیشتر از استاندارد است. در این دو حالت، مدیر وظیفه دارد فوراً نسبت به پیگیری موضوع اقدام و از انحراف جلوگیری نماید به‌طور مثال، اگر پارچه متر شده برای دوختن کت و شلوار کم یا زیاد باشد، باید برای رفع نقص اقدام کرد.

## ضرورت وجود کنترل و ارزشیابی

هر سیستم یا نظامی که ساخته دست بشر باشد، اگر کنترل نشود، دیر یا زود متلاشی می‌شود. 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 برنامه‌ها است و کنترل نیز بدون وجود برنامه مفهوم و معنی پیدا نمی‌کند. بنابراین، کنترل در مؤسسات تجاری و دیگر سازمان‌ها نقش پویایی ایفا می‌کند. پویایی نقش کنترل، از آن جهت است که بر اساس آن می‌توان به اصلاح انحرافات و تطابق عملکردها با هدف‌های مطلوب سازمانی پرداخت. در نتیجه می‌توان گفت کنترل مؤثرترین عامل حفظ، صیانت و هدایت سازمان است و در اصول عقاید اسلامی نیز «معاد» در حکم کنترل و ارزشیابی است.

## انواع کنترل

روش‌های کنترل را می‌توان با توجه به زمان اجرای آن به سه دسته به شرح ذیل تقسیم کرد:

— **کنترل قبل از انجام عملیات**<sup>۱</sup>: این نوع کنترل‌ها که برای جلوگیری از بروز انحرافات صورت می‌گیرد، ماهیتاً از نوع برنامه هستند. به این معنی که مدیران با تنظیم برنامه کار در حقیقت نوعی کنترل قبل از عملیات در سازمان انجام می‌دهند. به عنوان مثال مدیر اعتبارات یک بانک ممکن است اعطای هرگونه اعتبار را برنامه‌ریزی و اثرات هرکدام را ارزشیابی نماید.

— **کنترل در حین انجام عملیات**<sup>۲</sup>: ویژگی اصلی این نوع کنترل، توانایی اقدام اصلاحی در حین اجرای عملیات است یعنی زمانی کنترل صورت می‌گیرد که هنوز انحراف بروز نکرده و یا اندک است. مانند کنترل اتومبیل هنگام رانندگی یا کنترل اجرای برنامه‌های عمرانی دولت توسط کارشناسان سازمان مدیریت و برنامه‌ریزی. معمولاً در حین انجام عملیات با علایم و نشانه‌هایی می‌توانیم به وجود انحراف پی‌بریم به طور مثال در سازمان‌های اداری، تجاری و صنعتی، تأخیر و غیبت مکرر کارکنان، شاخص پایین بودن روحیه کارکنان است که با دریافت و آگاهی بر آن می‌توان بازدهی پایین کارکنان را پیش‌بینی کرد و برای رفع مشکل اقدام اصلاحی صورت داد.

— **کنترل بعد از عملیات**<sup>۳</sup>: این نوع کنترل، نتایج عملیات و کارهای انجام شده را ارزیابی می‌کند. در این روش، نتایج کارهای انجام شده با استانداردهای معین تطبیق داده می‌شود و چنانچه انحرافی داشته باشد، اقدامات اصلاحی برای بهبود عملیات در آینده انجام می‌گیرد. این نوع کنترل

۱- Pre - Control

۲- Steering Control

۳- Feed - back Control

چون روی خروجی یا نتیجه (Out put) تأکید دارد، به همین دلیل به آن کنترل بازخور نیز گفته می‌شود. مانند اینکه اگر هزینه اداری یک سازمان در سال معینی از بودجه مصوب تجاوز نماید، باید علل آن را بررسی کرده و در بودجه سال بعد تجدید نظر نمود.

## فنون و روش‌های کنترل و ارزشیابی

ارزشیابی کنترل به عنوان ابزار کار مدیران در سازمان، دارای روش‌های مختلفی است که مدیر می‌تواند برحسب موقعیت از آن‌ها استفاده کند. روش‌های کنترل در طول تاریخ تکامل پیدا کرده و امروزه کنترل به معنای تفتیش یا مچ‌گیری کمتر به کار می‌رود بلکه هدف از کنترل و ارزشیابی می‌توان بهتر کردن فعالیت‌های اجرایی دانست.

در مدیریت امروز فرآیند کنترل با برنامه‌ریزی ترکیب شده و از تلفیق آن دو رشته‌ای به نام «علم ارتباط و کنترل» به وجود آمده که زیربنای فکری روش‌های دیگر کنترل را شکل می‌دهد.

برخی روش‌های کنترل و ارزشیابی عبارتست از:

- روش‌های سنتی کنترل.
  - روش کنترل از طریق بودجه.
  - روش کنترل از طریق تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر<sup>۱</sup>.
  - روش برنامه‌ریزی و کنترل از طریق نمودار شبکه گانت<sup>۲</sup>.
  - روش برنامه‌ریزی و کنترل از طریق تجزیه و تحلیل شبکه<sup>۳</sup>.
  - روش خود کنترلی<sup>۴</sup> (بدین معنی که فرد دارای وجدان کاری باشد و خود را کنترل کند).
- پاره‌ای از روش‌های سنتی و نوین ارزشیابی و کنترل به اختصار توضیح داده می‌شود.
- روش‌های سنتی کنترل: روش‌های سنتی کنترل، روش‌هایی هستند که در گذشته مورد استفاده مدیران بوده و اکنون نیز با استفاده از وسایل و ابزار پیشرفته مانند کامپیوتر می‌توانند به شکل بهتری مورد استفاده قرار گیرند. این روش‌ها عبارت‌اند از:

– گزارش‌های کنترل آماری: گزارش‌های مستمر دوره‌ای (هفتگی، ماهانه و...) مخصوصاً

اگر در فرم و شکل آماری و به‌طور مرتب تهیه شود، می‌تواند به‌عنوان معیار و ضابطه مقایسه و کنترل به کار رود. به‌طور مثال، مدیران می‌توانند با مطالعه و مقایسه گزارش‌های آماری در طول سال‌های مختلف تعداد کارکنانی که کار خود را ترک کرده‌اند، مشخص سازند و برای حل مشکل، تصمیمات

لازم اتخاذ نمایند.

— **گزارش‌های کنترل خاص:** این نوع گزارشات به‌طور غیرمستمر و در حالت استثنایی یا هنگامی که سازمان با مشکلی مواجه می‌شود توسط تحلیل‌گران یا کارکنان متخصص و با تجربه تهیه می‌شود و دارای هدف خاصی است. مانند تهیه گزارش برای یافتن دلایل شکست پروژه‌ای خاص مانند سدسازی (در آبیاری).

**بازرسی عملیات:** معمولاً عملیات سازمان‌ها به وسیله عده‌ای به نام بازرسی که توسط مدیر انتخاب می‌شوند کنترل می‌گردد که این افراد، گزارش عملیات بازرسی را به مدیر ارائه می‌دهند.

**مشاهدات شخصی:** مدیران وظیفه دارند که شخصاً اجرای عملیات سازمان را مشاهده کنند، این روش چندان معتبر نیست.

**روش کنترل از طریق بودجه:** بودجه‌بندی بخشی از برنامه‌ریزی است، زیرا بودجه وسیله‌ای است که برنامه‌های سازمان را در قالب ارقام درآمد و هزینه، مشخص می‌سازد و بدین طریق نظمی در سازمان به‌وجود می‌آورد و مانع انحراف سازمان از هدف‌ها می‌شود.

مدیران با تنظیم بودجه بر اساس برنامه‌ها و هدف‌های سازمان بر عملیات سازمان نظارت می‌کنند و می‌توانند میزان موفقیت برنامه‌های انجام شده در راه رسیدن به هدف‌های سازمان را مشخص سازند. مثلاً با استفاده از روش‌های بودجه‌بندی می‌توان نحوه عملکرد واحدهای تولید یا فروش سازمان‌ها را مقایسه کرد. بودجه انواع متعددی دارد مانند بودجه مالی، بودجه سرمایه‌ای و ...

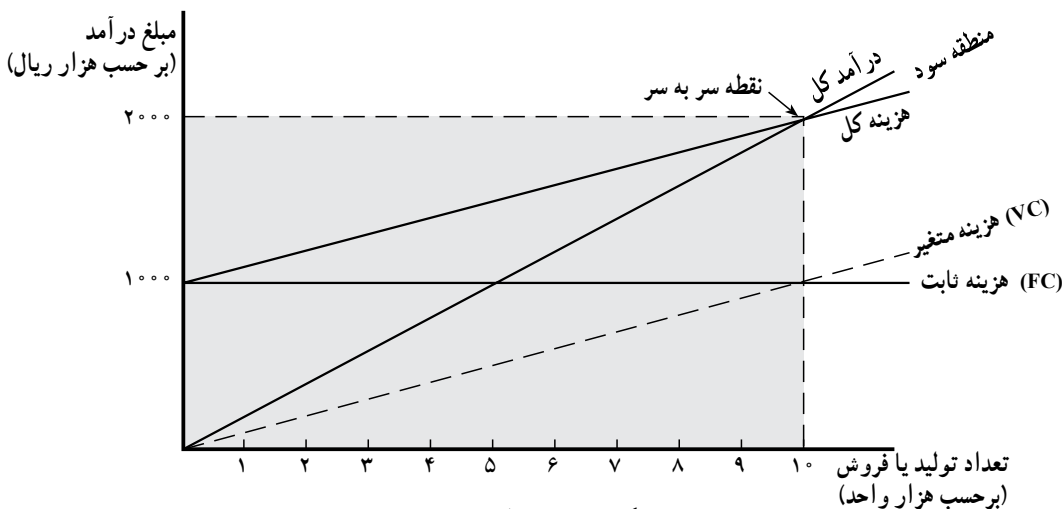
**روش کنترل از طریق تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر:** در این کتاب طریقه محاسبه نقطه سر به سر هدف نیست بلکه هدف کاربرد این روش در کنترل هزینه‌ها یا درآمدهاست. نقطه سر به سر به دو طریق جبری و ترسیم نمودار محاسبه می‌شود.

نقطه سر به سر نقطه‌ای است که در آن نقطه، درآمد حاصل از فروش کالاها و یا ارائه خدمات، مجموع هزینه‌های ثابت و متغیر را جبران می‌کند یعنی در آن نقطه، سازمان نه سود دارد و نه زیان. هنگامی که عملیات سازمان تولیدی یا بازرگانی به نقطه‌ای برسد که درآمد کل مساوی هزینه کل آن باشد، در آن زمان مدیر می‌تواند با توجه به شرایط محیطی تولید یا فروش را تا حدی که مایل است سود داشته باشد، بالا ببرد و هیچگاه اجازه ندهد که تولید از حد نقطه سر به سر پایین‌تر برود. به این صورت، مدیر می‌تواند سازمان را کنترل نماید، اما این که چقدر تولید کند و چقدر سود داشته باشد به سایر عوامل بازار ارتباط دارد. شکل ۲-۶ نقطه سر به سر واحدهای فروش رفته را نشان می‌دهد. در

این مثال هزینه ثابت (FC) ۱۰۰۰۰۰۰ ریال، قیمت فروش هر واحد کالا (P) ۲۰۰ ریال، هزینه‌های متغیر هر واحد کالا (VC) ۱۰۰ ریال است و نقطه سر به سر نیز همان‌طور که شکل ۲-۶ نشان می‌دهد عبارت از تولید ۱۰۰۰۰ واحد کالا است. میزان تولید در نقطه سر به سر از طریق فرمول زیر به دست می‌آید.

$$\frac{FC}{P - VC} \cdot \frac{1000000}{200 - 100} \cdot 10000$$

تعداد واحد کالا در نقطه سر به سر



شکل ۲-۶ - نقطه سر به سر

روش برنامه‌ریزی، ارزشیابی و کنترل از طریق نمودار گانت (جدول کارنما)<sup>۱</sup>: یکی از همکاران تیلور به نام «هنری گانت» روشی را اختراع کرد که عملیات تولید را برنامه‌ریزی و سپس اجرای عملیات را کنترل نماید. بنابراین هدف اصلی ترسیم نمودار گانت (جدول کارنما) برنامه‌ریزی کار و کنترل پیشرفت اجرای آن در طول زمان است. نمودار گانت از دو محور تشکیل می‌شود. محور افقی، زمان را بر حسب ساعت، روز، هفته، ماه و یا سال نشان داده و محور عمودی نمایانگر مراحل اجرای فعالیت‌هاست.

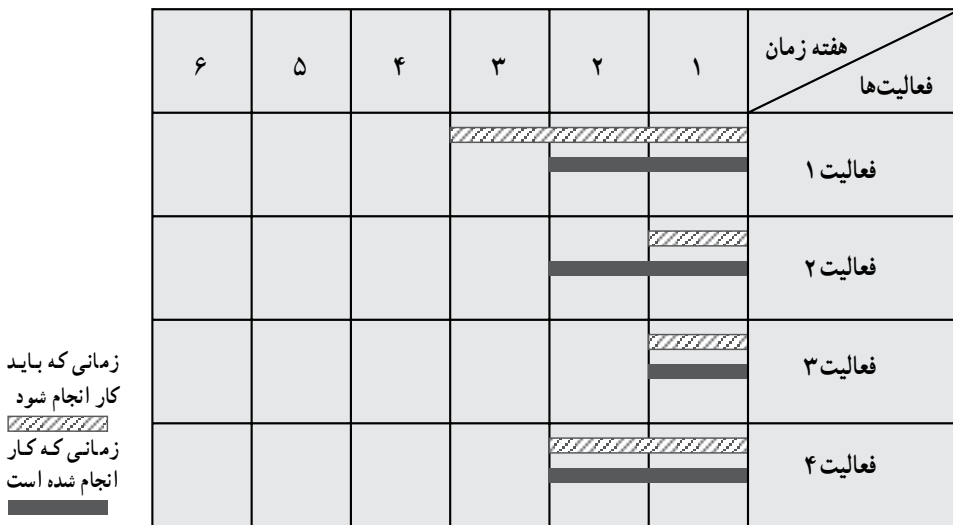
برای استفاده از تکنیک گانت فهرستی از کلیه فعالیت‌هایی که برای اجرای یک طرح ضرورت دارد، با قید مدت زمان هر فعالیت در جدولی مطابق شکل ۳-۶ تهیه می‌شود و سپس فعالیت‌ها با نظر متخصصان به ترتیب وقوع تنظیم و بر اساس آن جدول کارنما یا نمودار گانت در جهت برنامه‌ریزی رسم

۱- Gantt Chart

می‌گردد. پس از اجرای برنامه، از نمودار گانت برای کنترل برنامه استفاده می‌شود بدین ترتیب که زمان اجرای برنامه با زمان تنظیم برنامه رسم می‌شود و هر دو زمان مقایسه می‌گردد، مانند شکل ۶-۳.

ردیف	نام فعالیت‌ها	زمان فعالیت‌ها (بر حسب هفته)
۱	تهیه نقشه ساختمان	۳ هفته
۲	پیاده کردن نقشه در روی زمین	۱ هفته
۳	چاه کنی	۱ هفته
۴	پی کنی	۲ هفته

شکل ۶-۳- جدول فعالیت‌های اساسی یک طرح و زمان فعالیت‌ها



شکل ۶-۴- نمودار گانت برای نشان دادن زمان اجرای فعالیت‌ها

بر اساس شکل ۶-۴ فعالیت ۱ از زمان پیش‌بینی شده زودتر و فعالیت ۲ از زمان پیش‌بینی شده دیرتر اجرا شده و فعالیت‌های ۳ و ۴ بر طبق برنامه زمان‌بندی شده اجرا شده است. روش برنامه‌ریزی و کنترل از طریق تجزیه و تحلیل شبکه<sup>۱</sup>: فنون تجزیه و تحلیل شبکه به مجموعه‌ای از تکنیک‌ها گفته می‌شود که از اواخر دهه ۱۹۵۰ با استفاده از طرز تفکر سیستمی و دانش ریاضی در برنامه‌ریزی و کنترل پروژه‌ها، مخصوصاً پروژه‌های تولیدی به کار گرفته شده و پس از

۱- Network Analysis

توسعه در اکثر سازمان‌ها کاربرد پیدا کرده است. در کاربرد این فنون باید به سه عامل زمان، هزینه و منابع موجود در هر پروژه به تنهایی یا به‌طور ترکیبی توجه داشت و با کنترل این سه عامل، رسیدن به هدف‌های سازمان را آسانتر کرد. روش‌های CPM<sup>۱</sup>، PERT<sup>۲</sup>، GERT<sup>۳</sup>، DCPM<sup>۴</sup>، کنترل موجودی<sup>۵</sup> و سایر مدل‌های ریاضی مانند مدل حمل و نقل، برنامه‌ریزی خطی، غیرخطی و تحقیق عملیات<sup>۶</sup> می‌توانند جزو این دسته از روش‌ها قرار گیرند که به نام «روش‌های مقداری در مدیریت» نام‌گذاری شده‌اند.

**روش خودکنترلی:** این روش یکی از بهترین روش‌های کنترل و ارزشیابی است بدین معناست که هر فرد بر اساس وجدان کاری، خود را کنترل و ارزشیابی نماید.



- ۱- دو تعریف برای مفهوم کنترل و ارزشیابی بیان کنید.
- ۲- فرآیند کنترل را با رسم نمودار شرح دهید.
- ۳- چرا کنترل (ارزشیابی) لازم است؟ دلایل خود را ذکر کنید.
- ۴- انواع کنترل را با ذکر مثال بیان کنید.
- ۵- روش‌های کنترل را نام ببرید.
- ۶- روش‌های سنتی کنترل کدام است؟ سه مورد را مختصر تشریح نمایید.
- ۷- روش کنترل از طریق بودجه چگونه صورت می‌گیرد؟ به اختصار بنویسید.
- ۸- روش کنترل از طریق ترسیم نقطه سربه‌سر را توضیح دهید.
- ۹- روش‌های کنترل از طریق تجزیه و تحلیل شبکه را مختصر بنویسید.
- ۱۰- در قالب مثالی در خصوص برنامه‌ریزی، روش برنامه‌ریزی و کنترل گانت را شرح دهید.

---

۱- Critical Path Method	روش مسیر بحرانی
۲- Program Evaluation and Review Technique	تکنیک ارزیابی و کنترل برنامه
۳- Graphical Evaluation and Review Technique	تکنیک ارزیابی گرافیکی برنامه
۴- Decision Critical Path Method	روش تصمیم‌گیری بحرانی
۵- Inventory Control	کنترل موجودی
۶- Operational Research (OR)	تحقیق عملیات



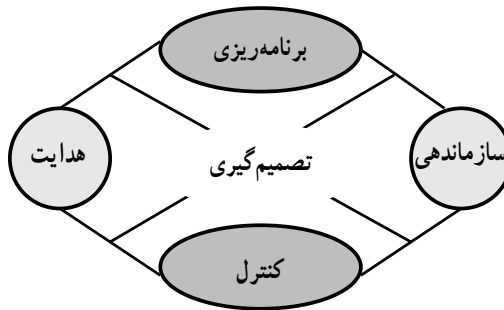
## تصمیم‌گیری

هدف‌های رفتاری: در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود:

- ۱- مراحل اخذ تصمیم را از نظر قرآن بیان کند.
- ۲- تصمیم‌گیری (در مدیریت) را تعریف کند.
- ۳- مراحل تصمیم‌گیری مناسب را توضیح دهد.
- ۴- شرایط و موقعیت‌های تصمیم‌گیری را شرح دهد.
- ۵- مدل‌های تصمیم‌گیری را توضیح دهد.

## تصمیم‌گیری

تصمیم‌گیری در واقع کار اصلی مدیران است. زیرا آنان پیوسته تصمیماتی در خصوص اینکه چه کاری، با چه وسیله‌ای، توسط چه کسی، چه موقع، در کجا و چگونه باید انجام شود، اتخاذ می‌کنند. جایگاه تصمیم‌گیری در بین اصول مدیریت در شکل ۱-۷ نشان داده شده است.<sup>۱</sup>



شکل ۱-۷- جایگاه تصمیم‌گیری در بین اصول مدیریت

فرآیند تصمیم‌گیری، نتیجه و ماهیت و ظایف مدیریت است و در هر یک از اصول مدیریت

۱- لوسیر، ۱۹۹۷ در کتاب «مدیریت» به ۴ وظیفه اشاره دارد.

مانند سازماندهی، هدایت، کنترل، تدوین هدف‌ها، چگونگی اجرای کارها و بویژه در برنامه‌ریزی، به روشنی جلوه‌گر است.

اندیشمند روانشناس سازمانی «سایمون»<sup>۱</sup> مدیریت را «عمل تصمیم‌گیری» تعریف کرده و آن را با مدیریت مترادف می‌داند. او معتقد است: تصمیم‌گیری صحیح، رضایت‌بخش و به موقع مدیران در شرایط مختلف، می‌تواند باعث توفیق و تحقق هدف‌های سازمان شود و برعکس چنانچه مدیر نتواند به طریق مناسب درباره موضوعی تصمیم بگیرد، باعث پایین آمدن کارایی سازمان می‌شود. بنابراین، لازم است که مدیران با شیوه‌ها و فنون تصمیم‌گیری مدیریت امروز آشنایی حاصل کنند تا بتوانند تصمیمات مؤثرتری اتخاذ نمایند. فرآیند اخذ تصمیم رضایت‌بخش از دو بخش تصمیم‌سازی و تصمیم‌گیری شکل گرفته که مبنای تصمیم‌سازی را «واقعیت‌ها» و مبنای تصمیم‌گیری را «ارزش‌ها» تشکیل می‌دهند.

مراحل اخذ تصمیم در قرآن به صورت زیر بیان شده است:

- مشاوره‌جویی و نظرخواهی،
- یافتن نظرات و راه‌حل‌ها،
- انتخاب یک نظر یا راه‌حل،
- توکل بر خدا برای اجرای راه‌حل انتخابی.

## تعریف تصمیم‌گیری

یافتن و انتخاب راه‌حل مسئله معینی را تصمیم‌گیری گویند و به عبارت دیگر تصمیم‌گیری عبارت است از انتخاب یک راه از میان راه‌های مختلف. مدیران شایسته در هر سطحی با توجه به تجربه‌ای که دارند، برای حل مسایل و مشکلات، ابتدا آن‌ها را شناسایی کرده و سپس راه‌حل‌های مختلف ارائه می‌دهند و پس از بررسی، راه‌حل رضایت‌بخش را انتخاب می‌کنند.

## مراحل تصمیم‌گیری مطلوب یا رضایت‌بخش

برای مدیران امروزی، لازم است که مراحل اخذ تصمیم مطلوب را به طور کامل فرا گرفته و همواره در عمل به کار بگیرند. مراحل اخذ تصمیم طبق شکل ۲-۷ عبارت‌اند از مرحله تصمیم‌سازی شامل:

- شناسایی وضعیت یا تشخیص مشکل: در این مرحله باید عواملی که سبب ایجاد مشکل

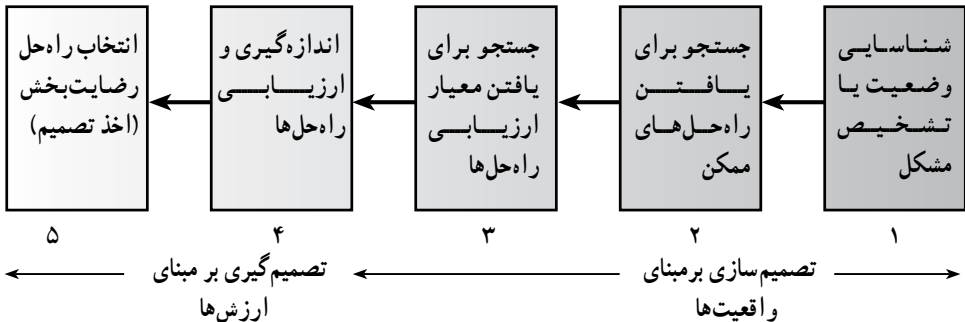
شده‌اند به خوبی شناسایی شوند و سپس مسئله به درستی تعریف شود. به‌عنوان نمونه، افزایش استعفای کارکنان می‌تواند مشکلی برای مدیر باشد.

— فعالیت‌هایی که منجر به ایجاد راه‌حل‌های ممکن برای رفع مشکل می‌شود: در این مرحله مدیران با توجه به تحصیلات و تجارب خود و اطلاعات به‌دست آمده، سعی می‌کنند در حد امکان راه‌های بیشتری را برای حل مشکل پیدا کنند.

— انتخاب معیار سنجش: در این مرحله، مدیران راه‌حل‌های ارائه شده را با معیارهای مختلف اندازه‌گیری می‌کنند. مثلاً می‌توان سود را معیار ارزیابی قرار داد و با توجه به آن، با صرفه‌ترین راه‌حل‌ها را انتخاب کرد.

— ارزیابی راه‌حل‌ها و پیش‌بینی نتایج هر راه‌حل: در این مرحله، مدیران راه‌حل‌ها را با معیار انتخاب شده می‌سنجند و نتیجه هر کدام را مشخص می‌نمایند و مرحله تصمیم‌گیری شامل:

— انتخاب راه‌حل مطلوب (اخذ تصمیم): در این مرحله با توجه به اندازه‌گیری و ارزیابی راه‌حل‌ها، راه‌حلی که نتیجه رضایت‌بخش ارائه کند، راه‌حل انتخابی است.<sup>۱</sup>



شکل ۲-۷. مراحل مختلف جریان اخذ تصمیم

## موقعیت‌های اخذ تصمیم

مدیران معمولاً در سه موقعیت برای آینده تصمیم می‌گیرند که عبارت‌اند از:

— شرایط اطمینان: وقتی در شرایط اطمینان قرار داریم که می‌دانیم در آینده چه اتفاقی خواهد افتاد. در این موقعیت، تصمیم‌گیری آسان است مانند مشخص بودن سود حاصل از سرمایه‌گذاری در بانک‌ها در ایران. بنابراین، نتیجه اجرای کارها در این شرایط به طور قطع پیش‌بینی می‌شود.

— شرایط مخاطره (ریسک)<sup>۲</sup>: در این شرایط نتیجه و اجرای کار با احتمال پیش‌بینی

۱- دانش‌آموزان محترم با هدایت استادان خود، چند مثال در خصوص مراحل تصمیم‌گیری ارائه نمایند تا مطلب درک شود.

۲- Risk

می‌شود. به عنوان مثال، شرکت‌های حفاری دقیقاً نمی‌دانند چاه را در کجا حفر کنند تا به آب برسند و اجرای کار حفاری با احتمال به آب رسیدن همراه است.

— شرایط عدم اطمینان: در این شرایط، اطلاعات ناچیز است و آینده را نمی‌توان پیش‌بینی کرد مانند نرخ تورم در ۵ سال آینده ایران. بسیاری از تصمیمات مهم مدیریت در این شرایط اخذ می‌شود، بنابراین، لازم است مدیران با روش‌های استفاده از مدل‌های جدید اخذ تصمیم آشنا شوند تا بتوانند در شرایط عدم اطمینان تصمیماتی مناسب اخذ کنند.

## مدل‌های تصمیم‌گیری<sup>۱</sup>

مدل‌ها همان الگوهای واقعی از جهان هستی بوده و روابط بین عوامل و متغیرها را نشان می‌دهند. مثلاً ماکت ساختمان می‌تواند نشانگر تمام فعالیت‌های ساختمان سازی در مقیاس کوچکتر قبل از ساختن ساختمان اصلی باشد. امروزه برای اخذ تصمیم، از مدل‌های ریاضی در مدیریت صنعتی، بازرگانی، اداری و مسایل اجتماعی استفاده می‌شود. بعضی از این مدل‌ها عبارت‌اند از: نمودار تجزیه و تحلیل نقطه سر به سر، ماکت، برآورد احتمالات، منحنی توزیع احتمالات، سوسیوگرام<sup>۲</sup> و درخت تصمیم‌گیری<sup>۳</sup> که احتیاج به مطالعه بیشتر دارد.



- ۱- تصمیم‌گیری را تعریف کنید.
- ۲- مراحل اخذ تصمیم را از دیدگاه قرآن بنویسید.
- ۳- جایگاه تصمیم‌گیری را در بین اصول مدیریت شرح دهید و شکل آن را بکشید.
- ۴- مراحل اخذ تصمیم رضایت‌بخش را براساس نظرات سایمون بنویسید.
- ۵- موقعیت‌های مختلف اخذ تصمیم را مختصر بنویسید.
- ۶- مدل‌های تصمیم‌گیری را نام ببرید.

---

۱- مدل‌ها صرفاً جهت اطلاع دانش‌آموزان عزیز است.  
۲- نموداری است که براساس نظرات گروه ترسیم می‌گردد و نشانگر ارتباطات است.



# آشنایی با سازمان های دولتی، تجاری، حسابرسی و تشکیلات مالیاتی

## هدف کلی

آشنایی با سازمان های دولتی و غیردولتی در ارتباط با امور مالی و حسابداری

### مؤسسه اقتصادی و هدف‌های آن

هدف‌های رفتاری: در پایان این فصل از فراگیر انتظار می‌رود:

- ۱- مؤسسه اقتصادی را تعریف کند.
- ۲- هدف‌های مؤسسات اقتصادی را بیان کند.
- ۳- تقسیم‌بندی بخش‌های اقتصادی و فعالیت‌های آن‌ها را بر اساس اصل ۴۴ قانون اساسی توضیح دهد.
- ۴- شرکت‌های دولتی را تعریف کند.
- ۵- تفاوت شرکت‌های دولتی و خصوصی را بیان کند.
- ۶- ارکان مؤسسات اقتصادی را نام ببرد.

### مؤسسه اقتصادی

#### تعریف مؤسسه اقتصادی

مؤسسه اقتصادی، سازمانی است که به موجب «قانون» با شرح وظایف خاص برای رسیدن به هدف‌های معین تشکیل می‌شود. در این گونه مؤسسات، مسایل مالی اهمیت بیشتری داشته و بر آن‌ها انگیزه سودجویی حاکم است.

قانون تجارت ایران کلیه فعالیت‌های تجاری، خرید و فروش، توزیع کالا و همچنین ایجاد هر نوع کارخانه تولیدی را از جمله فعالیت‌های تجاری (اقتصادی) دانسته است. براساس آن قانون، مؤسسه اقتصادی را می‌توان چنین تعریف کرد:

«مؤسسه اقتصادی و بازرگانی مؤسسه‌ای است که در امور مربوط به تولید و توزیع کالاها و

خدمات فعالیت دارد.»

## هدف مؤسسات اقتصادی

اصلی ترین هدف مؤسسات اقتصادی (بازرگانی، خدماتی و تولیدی) کسب حداکثر سود از طریق رفع نیازمندی های جامعه است و همین عامل «سودبری» سبب جلب سرمایه و مشارکت بیشتر مردم در سرمایه گذاری ها گردیده و باعث اشتغال بیشتر مردم جامعه، رفع نیازمندی های آنان و در نتیجه موجب بقای سازمان اقتصادی می شود. مانند شرکت ایران خودرو که مردم می توانند در خرید سهام آن شرکت، مشارکت و در توسعه آن برای رفع نیازهای جامعه نقش داشته باشند.

## تقسیم بندی مؤسسات و نظام های اقتصادی ایران بر اساس قانون اساسی

مؤسسات اقتصادی برای رسیدن به اهداف خود باید دارای تشکیلات خاصی باشند و وظایف خاصی را که متناسب با هدف های آنها است، طراحی کرده و اجرا نمایند.

قانون اساسی جمهوری اسلامی ایران برای تأمین استقلال اقتصادی و ریشه کن کردن فقر و محرومیت از جامعه، ضوابط فعالیت، کنترل و تقسیم بندی مؤسسات اقتصادی و امور مالی جامعه را در فصل چهارم و در اصول ۴۳ تا ۵۵ بیان کرده است. قانون اساسی که راهنمای کلی همه مسایل کشور اسلامی ایران است، در اصل ۴۴ چنین می گوید:

«نظام اقتصادی جمهوری اسلامی ایران بر پایه سه بخش دولتی، تعاونی و خصوصی با برنامه ریزی منظم و صحیح استوار است.»

بخش دولتی شامل کلیه فعالیت های صنایع بزرگ، صنایع مادر، بازرگانی خارجی، معادن بزرگ، بانکداری، بیمه، تأمین نیرو، سدها و شبکه های بزرگ آبرسانی، رادیو و تلویزیون، پست و تلگراف و تلفن، هواپیمایی، کشتیرانی، راه و راه آهن و مانند این ها است که به صورت مالکیت عمومی و در اختیار دولت است.

بخش تعاونی شامل شرکت ها و مؤسسات تعاونی تولید و توزیع است که در شهر و روستا بر طبق ضوابط قانون بخش تعاون تشکیل می شود (هریک از شرکت های تعاونی تولید و توزیع نیز انواع مختلفی دارد).

بخش خصوصی شامل آن قسمت از کشاورزی، دامداری، صنعت، تجارت و خدمات می شود که مکمل فعالیت های اقتصادی دولتی و تعاونی است و توسط افراد مختلف جامعه انجام می پذیرد. مالکیت در این سه بخش تا جایی که با اصول دیگر این فصل مطابقت داشته و از محدوده قانون اساسی خارج نشود و موجب رشد و توسعه اقتصادی کشور گردد، مورد حمایت قانون اساسی

جمهوری اسلامی است. تفصیل ضوابط، قلمرو و شرایط هر سه بخش را قانون معین می‌کند. فعالیت مؤسسات اقتصادی در بخش دولتی به صورت شرکت‌های دولتی و زیر نظر هریک از قوای سه‌گانه کشور انجام می‌شود. مانند شرکت راه‌آهن جمهوری اسلامی ایران که زیر نظر وزارت راه و ترابری است.

شرکت‌های دولتی، مؤسسات اقتصادی هستند که با اجازه قانون (قوه مقننه) به صورت شرکت تشکیل شده و بیشتر از ۵۰ درصد سرمایه آن‌ها متعلق به دولت است.<sup>۱</sup> فعالیت شرکت‌های دولتی به صورت بازرگانی و اصل خودکفایی صورت می‌گیرد و آن‌ها در مسایل مربوط به استخدام و به‌کارگیری نیروی انسانی مورد لزوم، خرید و فروش، چگونگی برخورد با کارکنان، سیستم پرداخت دستمزد و خدمات پرسنلی و رفاهی با وزارتخانه‌ها تفاوت داشته و معمولاً آزادی عمل بیشتری دارند.

## تفاوت شرکت دولتی با شرکت خصوصی

شرکت‌های دولتی و خصوصی را می‌توان از دیدگاه‌های مختلف مطالعه کرد.

۱- انگیزه اجرای عملیات: شرکت‌های دولتی به برخی عملیات تولیدی یا خدماتی دست می‌زنند که بخش خصوصی از نظر مالی توان اجرای آن را ندارد یا از نظر سیاسی صلاح نیست آن فعالیت توسط بخش خصوصی صورت گیرد یا اصولاً بخش خصوصی انگیزه دست زدن به آن فعالیت‌ها را ندارد. مانند ایجاد سازمان‌های انرژی اتمی و ذوب فلزات، شرکت‌های خصوصی در تعقیب انگیزه سود بوده و هر جا که منافی با خطر کمتر در انتظار آن‌ها باشد، سرمایه‌گذاری می‌کنند.

۲- سیستم‌های حسابداری: شرکت‌های دولتی تابع سیستم‌های حسابداری دولتی و شرکت‌های خصوصی تابع قانون تجارت و سیستم حسابداری شرکت‌ها هستند.

۳- تأمین هزینه: شرکت‌های دولتی برای تأمین هزینه‌های خود مقید به اصول و روش‌های حسابداری قیمت تمام شده نیستند، بلکه گاهی به خاطر لزوم ارائه کالاها یا خدمات، دولت‌ها به آن شرکت‌ها کمک مالی می‌کنند. اما در شرکت‌های خصوصی هزینه‌ها از محل سود حاصل از فروش کالا و خدمات تأمین می‌شود و زیان‌دهی مورد قبول نیست.

۴- مقررات استخدامی: شرکت‌های دولتی تابع قانون استخدام شرکت‌های دولتی و شرکت‌های خصوصی از نظر مقررات استخدامی تابع قانون کار هستند.

۱- ماده ۴ قانون محاسبات عمومی مصوب ۱۳۶۶/۶/۸، برای تعریف کاملتر آن به صفحه ۹۲ مراجعه شود.



دلایل عمده ایجاد و تأسیس شرکت‌های دولتی می‌تواند تاریخی، سیاسی و یا ناشی از ضرورت استراتژیک (مانند تولید اسلحه یا تولید گندم در ایران) باشد. معمولاً شرکت‌های دولتی در جهان سهم عمده‌ای از تولید ناخالص ملی را بر عهده دارند. جهان اقتصاد امروز سعی دارد شرکت‌های دولتی را با تفکیک به چند شرکت کوچکتر به بخش خصوصی واگذار نماید (خصوصی‌سازی).

## ارکان مؤسسات اقتصادی و وظایف هر کدام

اداره امور مؤسسات اقتصادی طبق اساسنامه برعهده ارکان این گونه سازمان‌ها است که بر طبق قانون تجارت عبارت‌اند از: مجامع عمومی، هیأت مدیره و بازرسان. وظایف هر کدام به شرح زیر است:

**الف - مجامع عمومی:** مجامع عمومی از اجتماع صاحبان سهام مؤسسات اقتصادی تشکیل می‌شود و بالاترین مقام تصمیم‌گیرنده است. مجامع عمومی براساس قانون تجارت<sup>۱</sup> به سه نوع با وظایف مشخص تقسیم می‌شوند که عبارت‌اند از:

**- مجمع عمومی مؤسس:** وظیفه اصلی آن تصویب اساسنامه، انتخاب نخستین هیأت مدیره و نخستین بازرسان مؤسسه است.

**- مجمع عمومی عادی:** وظیفه اصلی آن تعیین خط مشی مؤسسه، تصویب ترازنامه و حساب سود و زیان، انتخاب مدیران و بازرسان و نظارت بر عملکرد مؤسسه است.

**- مجمع عمومی فوق‌العاده:** وظیفه آن تغییر اساسنامه، تغییر سرمایه و یا انحلال مؤسسه است. لازم به ذکر است مجمع عمومی شرکت‌های دولتی ایران از تجمع مدیران دولتی طراز اول، که صاحبان سهام مؤسسات نیز هستند تشکیل می‌شود.

**ب - هیأت مدیره:** عده‌ای از سهامداران مؤسسات اقتصادی هستند که از طریق مجمع عمومی عادی برای مدت معینی انتخاب شده و وظیفه دارند مؤسسه را اداره نمایند. از وظایف هیأت مدیره می‌توان به انتخاب مدیرعامل برای اجرای مصوبات هیأت مدیره، دعوت سهامداران برای شرکت در مجامع عمومی، تنظیم ترازنامه، حساب سود و زیان و عملکرد مؤسسه، تنظیم خط مشی مؤسسه و دفاع از موجودیت مؤسسه اشاره کرد. خارج از سازمان یک نفر را به عنوان مدیرعامل شرکت برای اجرای مصوبات خود انتخاب می‌نماید که در حدود اختیارات تفویض شده، مدیریت اجرایی شرکت را بر عهده گیرد. هیچ‌کس نمی‌تواند طبق قانون در بیش از یک شرکت دولتی مدیرعامل باشد.

**پ - بازرسان:** مجمع عمومی عادی مؤسسات اقتصادی در هر سال بر طبق اساسنامه، یک

۱- ماده ۷۳ قانون تجارت ایران.

یا چند نفر را از بین سهامداران به عنوان بازرس انتخاب می کند، بازرسان وظیفه دارند نسبت به کنترل فعالیت های جاری مؤسسه اقدام کرده و هر ساله گزارش جامعی به مجمع عمومی ارائه دهند. سهامداران می توانند هرگونه انتقاد یا پیشنهاد خود درباره فعالیت های هیأت مدیره و مدیرعامل را به بازرس یا بازرسان ارائه دهند.



- ۱- مؤسسه اقتصادی را تعریف کنید و هدف های آن را به اختصار شرح دهید.
- ۲- تقسیم بندی مؤسسات و نظام های اقتصادی ایران را براساس اصل ۴۴ قانون اساسی بنویسید.
- ۳- فعالیت های بخش دولتی، تعاونی و خصوصی در ایران را براساس اصل ۴۴ قانون اساسی شرح دهید.
- ۴- شرکت دولتی را تعریف کنید و مثال بزنید.
- ۵- دو مورد از تفاوت های شرکت های دولتی و خصوصی را شرح دهید.
- ۶- ارکان مؤسسات اقتصادی را نام ببرید و وظایف هر یک را به اختصار بیان کنید.
- ۷- انواع مجامع عمومی را در مؤسسات اقتصادی نام برده، وظایف هر یک را بیان کنید.
- ۸- وظایف کلی هیأت مدیره و بازرسان را در مؤسسات اقتصادی شرح دهید.