

پنجاه نکته کلیدی  
50 Key Points

50



# طراحی سیستم کنترلی

دکتر علی اصغر صفری فرد  
دکتری تخصصی [Ph.D] مدیریت

۱۴۰۱





بهترین سلام ها و درودهای خداوند، فرشتگان، عرفا و صلحا

تقدیم به روح مطهر خواجه دو عالم، حضرت رسول اعظم (ص) و خاندان گرانقدرش (ع)





طراحی سیستم کنترلی

(پنجاه نکته کلیدی)

دکتر علی اصغر صفری فرد

دکتری تخصصی (Ph.D) مدیریت

نویسنده و مدرس

دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

[safarifardas@gmail.com](mailto:safarifardas@gmail.com)

۰۹۱۲۲۱۳۷۱۴۴



## سوابق تدریس دکتر علی اصغر صفری فرد (Ph.D)

### نویسنده و مدرس

### دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی

۱. صنایع الکترونیک ایران (صایران - وزارت دفاع)
۲. دانشگاه علوم پزشکی شهید بهشتی
۳. دانشگاه علوم پزشکی ایران
۴. مرکز تحقیقات و بانک فرآورده های پیوندی ایران - دانشگاه علوم پزشکی تهران
۵. مرکز رشد بیوتکنولوژی دارویی - دانشگاه علوم پزشکی تبریز
۶. واحد الکترونیکی دانشگاه آزاد اسلامی
۷. مجتمع تولیدی تحقیقاتی انستیتو پاستور ایران
۸. موسسه تحقیقات واکسن و سرم سازی رازی
۹. موسسه عالی آموزشی و پژوهشی طب انتقال خون
۱۰. پژوهشگاه رویان
۱۱. مجتمع فولاد چادرملو - اردکان یزد
۱۲. شرکت خودروسازی زامیاد
۱۳. شرکت داروسازی دکتر عبیدی
۱۴. شرکت داروسازی ثامن - مشهد مقدس
۱۵. شرکت داروسازی شهید قاضی - تبریز

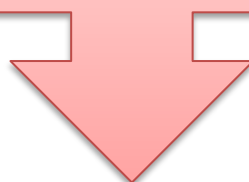
۱۶. شرکت داروسازی هلال ایران (سها)
۱۷. شرکت داروسازی فارابی - اصفهان
۱۸. شرکت داروسازی شفا
۱۹. شرکت داروسازی ابوریحان
۲۰. شرکت لابراتوارهای سینادارو
۲۱. شرکت داروسازی لقمان
۲۲. شرکت فرآورده‌های پویش دارو - پارک فناوری سلامت پردیس
۲۳. گروه شفا فارمد (برکت)
۲۴. گروه شرکت های درمان یاب
۲۵. گروه صنعتی مینو
۲۶. گروه صنعتی مهر ابرار
۲۷. شرکت تولید مواد اولیه داروپخش (تماد)
۲۸. شرکت داروسازی اکتو ورکو - شهرک صنعتی بهارستان کرج
۲۹. شرکت داروسازی فارما شیمی
۳۰. شرکت داروسازی ایران هورمون
۳۱. شرکت داروسازی جابرابن حیان
۳۲. شرکت داروسازی توفیق دارو
۳۳. شرکت داروسازی رازک
۳۴. شرکت شیمی دارویی داروپخش
۳۵. شرکت داروسازی ارسطو- ساوه
۳۶. شرکت داروسازی آوه سینا- ساوه
۳۷. شرکت داروسازی اکسیر- بروجرد
۳۸. شرکت طبیب درمان پژوهش قلب- کاشان
۳۹. شرکت زیست فناوری کوثر- کرج
۴۰. شرکت داروسازی آراین سلامت سینا- اشتهارد
۴۱. شرکت داروسازی پدیده شیمی جم- اشتهارد
۴۲. شرکت داروسازی هستی آریا شیمی - اشتهارد
۴۳. شرکت طبیعت زنده (سینره)- اشتهارد
۴۴. شرکت داروسازی نشاط دارو - شهرک صنعتی مامونیه ساوه
۴۵. شرکت داروسازی فارما زند - محمد شهر کرج
۴۶. شرکت داروسازی آنی درمان - شهرک صنعتی بهارستان کرج

۴۷. شرکت میلان پارس فارمد - تبریز
۴۸. شرکت داروسازی رویان دارو - سمنان
۴۹. شرکت داروسازی مصون دارو - شهرک صنعتی سیمین دشت کرج
۵۰. شرکت پیشگامان سنجش ایستاتیس - شهرک صنعتی گلگون
۵۱. هیات امنای ارزی حمایت از معالجه بیماران
۵۲. شرکت توزیع داروپخش
۵۳. شرکت کارخانجات داروپخش
۵۴. شرکت فناوری بن یاخته های رویان
۵۵. بسیج جامعه پزشکی وزارت بهداشت، درمان و آموزش پزشکی
۵۶. کانون بسیج جامعه پزشکی سازمان انتقال خون ایران
۵۷. انجمن تولید کنندگان و صادر کنندگان تجهیزات و ملزومات پزشکی و دارویی
۵۸. انجمن علمی جراحان عمومی ایران
۵۹. انجمن تالاسمی ایران
۶۰. شرکت نوآوران سلامت ارژنگ
۶۱. شرکت مادر تخصصی پالایش و پژوهش خون
۶۲. شرکت پالایش خون
۶۳. ستاد مرکزی سازمان انتقال خون ایران
۶۴. اداره کل انتقال خون استان تهران
۶۵. اداره کل انتقال خون استان خراسان رضوی
۶۶. اداره کل انتقال خون استان خراسان شمالی
۶۷. اداره کل انتقال خون استان سمنان
۶۸. اداره کل انتقال خون استان کهگیلویه و بویراحمد
۶۹. مرکز پلاسمافرزیس بیودارو
۷۰. مرکز پلاسمافرزیس داروپلازما ایرانیان - قائمیه
۷۱. مرکز پلاسمافرزیس دایا آرین دارو - شهر ری
۷۲. مرکز پلاسمافرزیس خوارزمی - اسلام شهر
۷۳. موسسه آموزشی افق فارمد
۷۴. موسسه آموزشی نوآوران صنعت پویای پیشرو
۷۵. موسسه آموزشی آفاق صنعت
۷۶. موسسه آموزشی دانش پویان
۷۷. موسسه آموزشی تسهیلگران توسعه تفکر

۷۸. موسسه آموزشی فیدار دانش  
۷۹. موسسه آموزشی معیار دانش اصفهان  
۸۰. موسسه آموزشی حامیان توسعه اصفهان  
۸۱. آکادمی مدیریت دانش نوین  
۸۲. موسسه آموزشی نوین پارسیان کرج  
۸۳. مدیریت بهین آفرین رهیار یزد  
۸۴. مرکز آموزش و تحقیقات صنعتی ایران



**طراحی سیستم کنترلی  
پنجاه نکته کلیدی**





- ۱) مفهوم نظارت در مدیریت و یا مفهوم کنترل در مدیریت همگی به یک امر اشاره دارند: مقایسه بین آن چه هست و آن چه باید باشد.
- ۲) نظارت و کنترل در مدیریت از اصول اصلی مدیریت است و مدیر باید آن چه در حال حاضر در سازمان در حال اجرا می باشد و آن چه که باید در حال اجرا باشد را بررسی نماید و اصلاحات مورد نیاز را انجام دهد.
- ۳) تمام برنامه ریزی ها، سازماندهی ها و تلاش های یک سازمان و مدیر، در نهایت در مرحله ی
- ۴) کنترل و نظارت مورد ارزیابی قرار می گیرد. اگر مدیر نظارت و کنترل درستی نداشته باشد و به درستی عمل نکند، همه ی تلاش های خود و سازمان را به باد داده است.
- ۵) اغلب مدیران روش کنترل و نظارت صحیحی ندارند، حتی برخی از آن ها دست به کنترل لحظه به لحظه و نفس گیر می زنند.
- ۶) برخی دیگر کنترل می کنند اما نمی دانند کجا را باید کنترل کنند و کجا را نباید کنترل کنند. دوره کنترلی که دارند مناسب هست یا خیر؟ آیا در زمان مناسب، کار کنترل را انجام می دهند؟ و یا به صورت تصادفی، اقدام به کنترل و نظارت می نمایند.
- ۷) هر چند همه ی مدیران می دانند نظارت و کنترل صحیح برای رشد کارمندان، تقویت کارایی مثبت، بالا بردن بهره وری، تصحیح کارایی ضعیف، بسیار مهم و ضروری است اما این کنترل ها و ارزیابی ها اغلب به درستی انجام نمی شوند.
- ۸) انجام ندادن کنترل و ارزیابی بهتر از انجام نادرست آن است.
- ۹) تصور نکنید کنترل رفت و آمد، کنترل کارکنان با دوربین، سر زدن های گاه و بیگاه به کارکنان، تشکیل جلسات، دریافت گزارش های ناکارآمد و مواردی از این قبیل را می توان کنترل نامید!

۱۰) بسیاری از مدیران به جای کنترل فرآیندها، خود کارمندان را کنترل می کنند! یعنی به جای این که بگویند چه چیزی را می خواهند، لحظه به لحظه کارمندان را کنترل می کنند.

۱۱) آن چه یک مدیر باید کنترل کند افراد نیستند بلکه پروژه ها، منابع، وقایع و فعالیت هایی است که کارکنان درگیر آن ها هستند.

۱۲) کلمه ی (Control) بعد از ورود به زبان فارسی، بیشتر دارای بار معنایی منفی و تداعی گر مفاهیمی مانند محدود کردن، مهار کردن و تلاش برای قرار دادن قید و بند بر رفتار دیگران بوده است. اما معنی کنترل در مدیریت سازمان کاملاً متفاوت است و به هیچ وجه دارای بار منفی نیست.

۱۳) کنترل، فرایند تحت نظر قرار دادن فعالیت ها، به منظور حصول اطمینان از این که آن ها، همان گونه که برنامه ریزی شده اند، انجام می پذیرند و نیز اصلاح انحرافات قابل ملاحظه و مهم مشاهده شده در طی این فرایند. (استیفن رابینز)

۱۴) کنترل، تلاش سیستماتیک مدیران کسب و کار برای این که عملکرد را با استانداردهای از پیش تعیین شده و برنامه ها و هدف ها بسنجند. (رابرت ماکلر)

۱۵) کنترل، تلاشی است سیستماتیک و نظام مند به منظور تعیین استانداردهای عملکرد برای اهداف برنامه ریزی شده، طراحی سیستم بازخور نمودن اطلاعات، مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و مشخص کردن این که آیا انحرافات در طی فرایند وجود دارد یا نه و تعیین میزان اهمیت آن ها و انجام اقدامات اصلاحی جهت حصول اطمینان از این که همه منابع سازمان به شیوه ای بسیار موثر و با حداکثر کارایی ممکن در جهت دست یابی به اهداف سازمان مورد استفاده قرار گرفته است.

۱۶) کنترل، تلاش منظمی است در جهت رسیدن به اهداف استاندارد، طراحی سیستم بازخورد اطلاعات، مقایسه اجزاء واقعی با استانداردهای از پیش تعیین شده و سرانجام تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش ها برای دستیابی به حداکثر کارایی.

۱۷) کنترل، فرآیندی است که مدیران از طریق آن، تطابق عملیات انجام شده را با فعالیت های برنامه ریزی شده می سنجند.

۱۸) کنترل، مقایسه بین بایدها و هست ها یعنی در برنامه ریزی آن چه پیش بینی کرده ایم بایدها و مطلوب های ما است و آن چه انجام شده، هست ها و موجودها می باشد و از مقایسه این دو مورد پی می بریم آیا پیش بینی های ما درست بوده و آنچه انتظار داشته ایم حاصل شده است یا خیر؟

۱۹) مقایسه بین بایدها و هست ها، تأکیدی بر دائمی و مستمر بودن کنترل است که هم زمان با اجرای برنامه از آغاز تا انتهای برنامه و گاهی تا بعد از خاتمه برنامه نیز ادامه می یابد.

۲۰) باید مشخص شود که آیا عملکرد و خروجی، مطابق با انتظارات هست یا خیر؟ طبیعتاً اگر مشخص شد که از هر یک از منابع سازمان می توان به شیوه ی اثربخش تر و کاراتری برای رسیدن به اهداف استفاده کرد، وظیفه ی سیستم کنترل مدیریت انجام اقدامات اصلاحی برای افزایش اثربخشی و کارایی منابع خواهد بود.

۲۱) کنترل، تلاش منظمی است که همواره فعالیت های انجام شده در سازمان را با معیار یا استاندارد کار (اهداف) می سنجد و پس از سنجش می توان سه حالت را مشاهده کرد:

۲۲) عملیات با اهداف و برنامه های پیش بینی شده برابر است که نشانگر فعالیت مطلوب سازمان می باشد.

۲۳) عملیات انجام شده کمتر از فعالیت هایی است که در اهداف و برنامه ها پیش بینی شده است که در این صورت لازم است انحرافات ارزش گذاری شده و نقاط ضعف عملیات معلوم و اصلاح گردد.

۲۴) عملیات انجام شده بیش از طرح و برنامه ها می باشد که در این صورت لازم است پس از مطالعه ی عوامل توفیق، نسبت به اصلاح برنامه ها و طرح های پیش بینی شده اقدام نمود.

۲۵) برنامه ریزی و اهداف عالی یک سازمان، تنها با کنترل درست و اصولی مدیران می تواند تحقق یابد و هیچ برنامه ای بدون کنترل به درستی اجرا نخواهد شد.

۲۶) کنترل بدون وجود برنامه، مفهوم و معنا پیدا نمی کند.

۲۷) فرآیند کنترل در برنامه ریزی فعالیت های یک سازمان به جهت نیل به اهداف اساسی به کار می رود و میزان پیشرفت سازمان را در جهت اهداف و توان مدیریت برای تشخیص طرح و اصلاح برنامه را قبل از آن که دیر شود نشان می دهد.

۲۸) کنترل در یک سازمان، پویا است. پویایی نقش کنترل از آن جهت است که براساس آن می توان به اصلاح انحرافات و تطابق عملکردها با اهداف سازمانی پرداخت.

۲۹) هر کس که به نوعی فعالیت مدیریتی دارد، باید حداقل با مبانی کنترل آشنا باشد؛ چون کنترل، یکی از پایه ها و اصول مدیریت است.

۳۰) فردی که یک سوپرمارکت کوچک را اداره می کند یا مدیری که یک سازمان چند هزار نفری را اداره می کند، هر دو نیازمند سیستم های کنترل مدیریتی هستند.

۳۱) ابزارها و مکانیزم های نظارت و کنترل در سازمان های بزرگ، الزاماً با روش ها و سازوکارهای کنترل در کسب و کارهای کوچک یکسان نیست و اندازه سازمان نقش مهمی در طراحی سیستم کنترل دارد.

۳۲) کنترل، یک فرایند پیوسته است. ما نمی توانیم هر موقع که اوضاع به هم ریخت، فروش کم شد، انگیزه همکاران کاهش یافت و نارضایتی و استعفا زیاد شد، تصمیم به کنترل وضعیت موجود بگیریم.

۳۳) کنترل گذشته نگر یا بازخورد، صرفاً بر اساس فعالیت ها و اطلاعات گذشته استوار است. بازخورد با استفاده از نتایج یا در اصطلاح سیستم با استفاده از ستاده ها، کنترل را عملی می کند.

۳۴) کنترل آینده نگر یا هدایت کننده، کنترلی است که با استفاده از داده ها کنترل را تحقق می بخشد و قبل از آن که عملی واقع و نتیجه ای حاصل شده باشد طریق اصلاح را ارائه می دهد.

۳۵) کنترل آینده نگر، موانع و مشکلات را قبل از وقوع و اجرای عملیات پیش بینی می کند و انجام اصلاحات را، ممکن می سازد.

۳۶) کنترل گذشته نگر بر اطلاعات گذشته استوار است، کنترل پیش نگر بر پیش بینی های آینده و کنترل زمان وقوع، اطلاعات زمان حال را ملاک قرار می دهد.

۳۷) کنترل پیش نگر مستلزم آگاهی و بصیرت و تجربه کنترل کننده است.

۳۸) خودکنترلی: انتخابی دیگر در کنترل. اگر افراد، خودشان خود را کنترل کنند کار مدیریت سهل و ساده می شود.

۳۹) هدفی که در خود کنترلی دنبال می شود ایجاد حالتی است در درون فرد، که او را به انجام وظایفش متمایل سازد بدون آن که عاملی خارجی او را تحت کنترل داشته باشد.

۴۰) کنترل، هزینه دارد. این طور نیست که کنترل هر چه قدر بیشتر، پیچیده تر و وسیع تر باشد، بهتر هم خواهد بود.

۴۱) شما باید با در نظر گرفتن شرایط سازمان، اندازه شرکت، زمینه فعالیت و نوع محصول تولیدی یا خدمات قابل ارائه، سطح بلوغ سازمان در به کارگیری سیستم های مدیریتی و بسیاری عوامل و پارامترهای دیگر، یک سیستم کنترلی جمع و جور اما کارآمد و اثربخش را طراحی و اجرا کنید.

۴۲) برای دست یابی به نقطه و سطح بهینه کنترل در سیستم مدیریت، یکی از راه ها، ایجاد نقاط کنترلی معدود اما در موقعیت های کلیدی است.

۴۳) قرار گرفتن در یک نقطه کلیدی و مشاهده و پاییدن از آن جا، اطلاعات بسیار مفیدی از عملکرد سازمان را تقدیم شما خواهد نمود.

۴۴) یک نقطه کنترلی خوب در سازمانی صنعتی، ورودی انبار محصول نهایی می باشد. اگر مقدار این شاخص با معیار پذیرش، اختلاف نداشته باشد، نشانگر عملکرد خوب واحدهای عملیاتی و پشتیبانی مانند واحد خرید و تدارکات در تهیه و تأمین به موقع مواد اولیه، واحد تولید در تولید با راندمان مناسب، واحد طرح و برنامه در برنامه ریزی صحیح و ... می باشد.

۴۵) اعتماد، ارزان تر از کنترل تمام می شود. آموزش و مهم تر از آن، پرورش کارکنان سازمان و پروراندن شخصیت کاری و اخلاق حرفه ای آن ها و نهایتاً اجرای صحیح و موثر یک سیستم خودکنترلی مطلوب، بخش عمده ای از دغدغه های مدیریتی شما را به خوبی پوشش می دهد.

۴۶) مرحله اول فرآیند کنترل، تعیین استاندارد یا ضابطه برای کنترل. این مرحله نیاز اولیه برنامه ریزی می باشد که خود مستلزم شناخت هدف های سازمانی است.

۴۷) مرحله دوم فرآیند کنترل، مقایسه نتایج عملیات انجام شده با اهداف و استانداردها می باشد. استانداردهایی که از قبل تعیین شده است. مقایسه بیشتر در جنبه های کمی مثل درآمد-هزینه به کار گرفته می شود.

۴۸) مرحله سوم فرآیند کنترل، تشخیص انحرافات و علل آن ها است. مقایسه نتایج عملیات با استانداردها و شناخت بررسی علل انحرافات از موضوعات مهم در کنترل می باشد.

۴۹) مرحله چهارم فرآیند کنترل، انجام اقدامات اصلاحی می باشد. اگر نتیجه عملیات از استانداردها پائین تر باشد، تنظیم و اجرای برنامه های اصلاحی ضرورت می یابد. اگر تفاوت

عملکرد با استاندارد ها فاحش بود مدیران باید در عملکردهای خود تجدید نظر کنند یا افراد را وادار به فعالیت بیشتر تشویق کنند.

۵۰) سیستم های کنترل مدیریتی حتی در مدیریت زندگی فردی نیز مفید هستند. ما در زندگی شخصی خود هم منابع متنوعی (مانند پول، زمان، انرژی) داریم که آن ها را به فعالیت های مختلف تخصیص می دهیم و باید به صورت منظم برنامه های خود را کنترل کنیم تا مطمئن شویم منابع ما به شکل درستی تخصیص یافته و صرف شده اند.



## فهرست دوره های آموزشی

### دکتر علی اصغر صفری فرد

#### • دوره های آموزشی مدیریت کاربردی

- اصول سرپرستی
- راه کارهای تفویض اختیار اثربخش
- چگونه بهترین ها را استخدام کنیم؟
- چگونه بازخورد موثر مدیریتی بدهیم؟
- با اخلاق حرفه ای مدیران آشنا شویم
- توسعه فردی
- سیستم سازی کسب و کار، رکن اساسی مدیریت
- راه کارهای مدیریت تغییر موثر در سازمان
- مهارت های حرفه ای مدیران



- چگونه یک مدیر موفق باشیم؟
- پدافند غیر عامل (عمومی)
- توانمند سازی منابع انسانی
- طراحی سیستم کنترلی موثر در مدیریت
- مهارت تصمیم گیری را بیاموزیم
- ایجاد گروه ها و تیم های کاری موثر
- رفتار صحیح مدیران در مجامع عمومی
- آیین تشریفات
- اصول و فنون برگزاری جلسات اثربخش
- هدف گذاری و برنامه ریزی موثر در مدیریت
- حفاظت در سازمان (فیزیکی، گفتار، اسناد)
- بهره مندی موثر از نظام پیشنهادها
- آشنایی با راه کارهای مشتری مداری اثربخش
- نظام رسیدگی به شکایات مشتریان
- مدیریت دانش و یادگیری سازمانی
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه کارمندان)
- آداب رفتاری در سازمان (ویژه نیروهای خدمات)
- رفتار درست با ارباب رجوع
- رفتار درست کارکنان حراست و نگهبانی

## ● دوره های آموزشی رفتار سازمانی

- راه کارهای ایجاد خلاقیت و نوآوری در سازمان
- چگونه فرهنگ سازمانی اثربخش داشته باشیم
- راه کارهای توسعه رفتار شهروندی سازمانی
- راه کارهای ایجاد و توسعه انگیزه در کارکنان
- راهبردهای مدیریت تعارض سازمانی
- نقش هوش هیجانی در موفقیت فردی و سازمانی
- برقراری ارتباطات انسانی و سازمانی موثر
- فرسودگی شغلی و راه های پیشگیری از آن
- استرس و راه کارهای مدیریت استرس شغلی
- راه کارهای ایجاد رضایت شغلی در کارکنان
- الزامات شهرنشینی و آشنایی با فرهنگ شهروندی
- رفتار صحیح با کارکنان دشوار، بدقلق، ناسازگار و سمی

## ● دوره های آموزشی سیستم مدیریت کیفیت

- نظام آراستگی (5S+2S)
- مدیریت کیفیت جامع (TQM)
- سیستم مدیریت کیفیت (QMS)
- حلقه های کنترل کیفیت (QCC)
- مدیریت ریسک کیفیت (QRM)
- مدیریت بهبود مستمر - کایزن (KAIZEN)



**دکتر علی اصغر صفری فرد**

**نویسنده و مدرس**

**دوره‌های آموزشی توسعه مهارت‌های مدیریتی**

**09122137144**





شبکه آموزشی

توسعه مهارت‌های مدیریتی

[https://eitaa.com/shokofa\\_management](https://eitaa.com/shokofa_management)



[@shokofa\\_management](https://www.instagram.com/shokofa_management)

[www.shokofamanagement.blogfa.com](http://www.shokofamanagement.blogfa.com)



شبکہ آموزشی

**GMP, GLP, GSP, HSE, Cleanroom**

**[https://eitaa.com/shokofa\\_world](https://eitaa.com/shokofa_world)**



**@shokofa\_world**

**[www.shokofaworld.blogfa.com](http://www.shokofaworld.blogfa.com)**