

# نگرشی بر رویکردهای کنترل سازمانی

نوشته سیدمحمد میرمحمدی

چکیده

مقاله حاضر ضمن اشاره به کلیات و تعاریف موضوع کنترل سازمانی و اهمیت آن در سازمان، فرایند کنترل را نیز بررسی می‌کند و عناصر اصلی نظام کنترل سازمانی و همچنین مدل طراحی نظام کنترل را نشان می‌دهد. پس از طرح مقدمات و مدلها، در بخشی از مقاله بر نظامهای عمده کنترل مروری شده است و در نهایت رویکردهای کنترل سازمانی، یعنی رویکردهای سایبرنتیکی، نظام‌گرا، اقتضایی و روابط انسانی، نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

مقدمه

اقدام اصلاحی وجود دارد که برای نیل به این مهم، کنترل

بهترین کارکرد را ارائه می‌دهد.

کنترل مدیریتی، فرایند هدایت در چارچوب الگوهای مناسب رشد و بهبود فعالیتها در محیطی متغیر و پویا به شمار می‌رود، بحث کنترل سازمانی نمایانگر موضوعات اساسی مرتبط با ماهیت انسانی سازمانها و فعالیتهایی است که در آنها انجام می‌گیرد.

## عناصر اصلی یک نظام کنترل<sup>(۱)</sup>

در تمام نظامهای کنترلی به طور عام چهار جزء دیده می‌شود. براساس نمودار شماره ۱ این چهار جزء شامل جمع‌آوری اطلاعات، ارزیابی و سنجش، اقدام اصلاحی و شبکه ارتباطی است.

### ۱- جمع‌آوری اطلاعات

اطلاعات مورد نیاز دقیقاً از عملکردی به دست

کنترل یکی از وظایف اساسی مدیر به شمار می‌رود که با سایر وظایف او در ارتباط است؛ مدیران از این راه می‌توانند به حداکثر کارایی و اثربخشی در استفاده از منابع سازمانی نایل آیند.

کنترل عبارت است از مقایسه میان برنامه و عملکرد؛ از یک طرف هیچ برنامه‌ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی‌شود و از طرف دیگر، بدون وجود برنامه، کنترل نیز معنی و مفهوم نمی‌یابد. در واقع برنامه‌ریزی و کنترل مکمل یکدیگرند و مانند دو تیغه یک قیچی عمل می‌کنند.

در زنجیره وظایف مدیریت، کنترل آخرین وظیفه مدیر است، بنابراین انجام آن اهمیت ویژه‌ای دارد؛ برنامه‌ریزی ماهیت پیش‌بینی دارد و پیش‌بینی همواره با درصدی از خطا همراه است. لیکن ماهیت عملکرد، واقعی است و در مقایسه بین برنامه و عملکرد، همواره نیاز به

کمک سازوکار بازخور، نقاط انحراف از استانداردها مشخص می شود. لذا پس از تشخیص نقاط انحرافی، مدیر با اقدام اصلاحی، شکاف به وجود آمده را کاهش می دهد. این کار تا هنگامی که عملکرد قابل قبول حاصل نشده است، ادامه می یابد.

#### ۴- شبکه ارتباطی

تعامل بین دریافت کننده اطلاعات، ارزیابی کننده و اصلاح کننده اطلاعات حاصل از عملکرد، در بستر شبکه ارتباطی امکان پذیر می شود.

این شبکه ارتباطی تعیین کننده، ساختار نظام کنترل را تحت تأثیر قرار می دهد و به عبارت دیگر ساختار حاکم بر نظامهای کنترلی، از شبکه ارتباطات متأثر است.

می آید که به طور تجربی رخ داده است. این جزء از نظام و وظیفه طراحی شیوه و تدبیری را به عهده دارد که بتواند آنچه را که در موقعیت کنترل در حال رخ دادن است دقیقاً براساس استانداردهای مشخص شده تعریف کند.

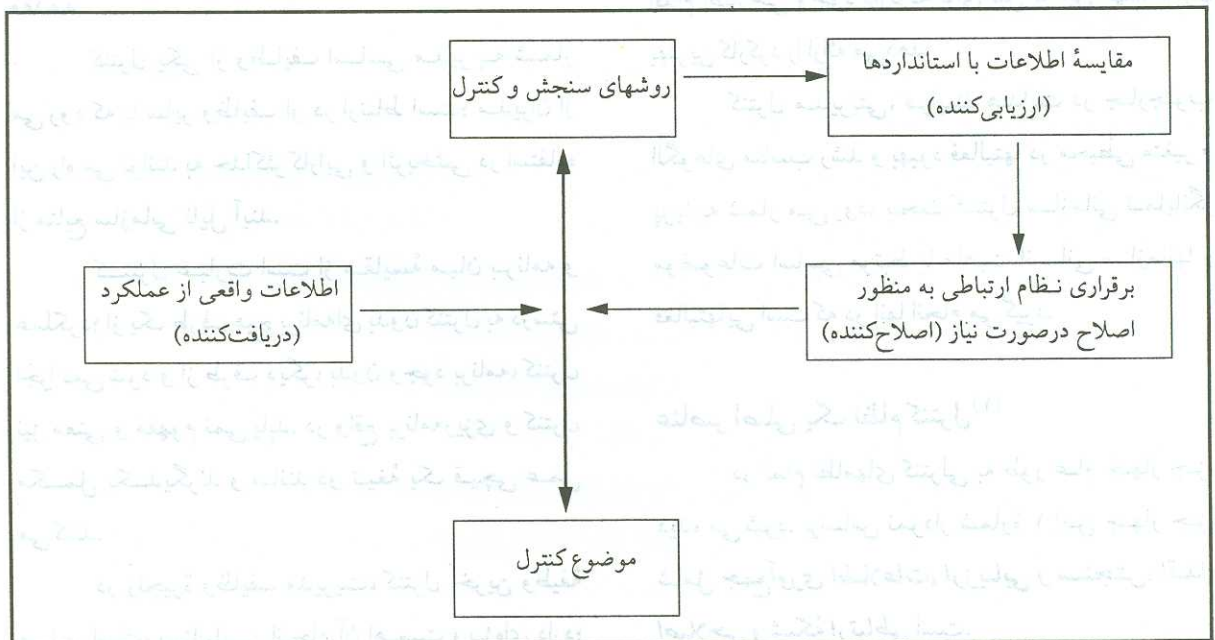
#### ۲- ارزیابی و سنجش

این جزء از نظام کنترلی وظیفه طراحی شیوهها و تدابیر مورد نیازی را به عهده دارد که محتوای آنچه را که رخ داده است تعیین و آنها را با آنچه باید رخ می داده است مقایسه کند.

این کار زمانی اعتبار خواهد داشت که اطلاعات واقعی با استانداردها یا انتظارات و پیش بینیهها مقایسه شود.

#### ۳- اقدام اصلاحی

پس از مقایسه بین عملکرد و استانداردها، اغلب به



می شود. این مرحله اساسیترین مرحله فرایند کنترل است که اگر بدرستی انجام پذیرد نتایج حاصل از مقایسه، ممکن است مثبت یا منفی باشد.

۱- اگر عملکرد طبق استانداردها، تحقق یابد، نتیجه کسب شده مطلوب مدیر است و اقدام اصلاحی مورد نیاز نیست.

۲- اگر عملکرد طبق استانداردها تحقق نیابد، ضرورت دارد مدیر به اقدام اصلاحی دست زند و پس از آن بار دیگر به مرحله ۲ (سنجش عملکرد) باز گردد.

### نظامهای کنترلی (۳)

نظامهای کنترلی در سازمانهای اثربخش با واقعیتهای سیاسی، فرهنگی، اجتماعی، حقوقی، اقتصادی و تکنولوژیکی هماهنگی دارد. نظام کنترلی مناسب، مدیریت را در شناسایی و پاسخدهی بموقع شرایطی که سازمان را تهدید می کند؛ توانا می سازد.

### فرایند کنترل (۲)

کنترل سازمانی به طور کلی در سه مرحله انجام می پذیرد و به نتیجه می رسد.

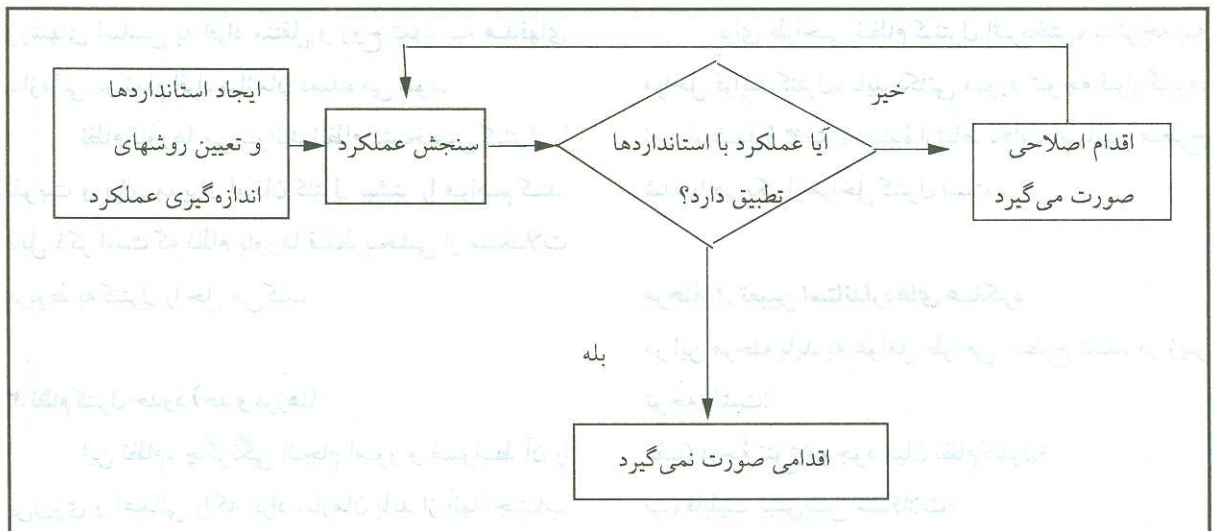
مرحله اول- ایجاد استانداردها و تعیین روشهای اندازه گیری عملکرد در این مرحله، طرح و برنامه به همراه استانداردهای مورد نیاز برای ارزیابی برنامه ارائه می شود و روشها و فنون سنجش عملکرد متناسب با استانداردهای تعیین شده نیز مشخص می گردد.

### مرحله دوم - سنجش و ارزیابی عملکرد

در این مرحله آنچه به صورت واقعی رخ داده است شناسایی می شود. منظور از عملکرد، نتیجه واقعی به کارگیری برنامه است. با سنجش عملکرد، مبنایی برای مقایسه رخدادهای با استانداردها به دست می آید.

### مرحله سوم - مقایسه بین عملکرد با استانداردهای تعیین شده

در این مرحله بین عملکرد و استانداردها مقایسه



امروزین، حد و مرزها در استانداردهای مربوط به رفتار اخلاقی و قوانین سلوک جای می‌گیرند. نظامهای حدود مانند ترمز سازمان عمل می‌کنند و سازمانها به آن نیاز دارند.

#### ۴. نظام کنترل تعاملی

این نظام، مدیران عالی را قادر می‌سازد تا بر دشواریهای استراتژیک متمرکز شده و فرصتها و تهدیدها را به عنوان تحولات جدید رقابتی در نظر بگیرند و پیشاپیش برای ارائه عکس‌العمل مناسب، خود را آماده سازند. نظام تعاملی کنترل، نظام رسمی کسب اطلاعات محسوب می‌شود که مدیران آن را به کار می‌گیرند تا به طور منظم و شخصاً در جریان تصمیمهای کارکنان قرار بگیرند. مدیران عالی از طریق این نظام در تصمیم کارکنان مشارکت می‌کنند و بر آنها اثر می‌گذارند و از این طریق کانون توجه کل سازمان را نسبت به موضوعهای استراتژیک متمرکز می‌سازند.

#### طراحی نظام کنترل اثربخش<sup>(۴)</sup>

برای طراحی نظام کنترل اثربخش، با توجه به مراحل فرایند کنترل، باید نکاتی مورد توجه قرار گیرد. نمودار شماره ۳ نشان‌دهنده ارتباط نکات اساسی مطرح شده با هر یک از مراحل کنترل است.

#### مرحله ۱. تعیین استانداردهای عملکرد

در این مرحله باید به عوامل طراحی مطرح شده در زیر توجه داشت:

(الف) درجه تنوع موجود میان نظام کنترل؛

(ب) قابلیت پیش‌بینی مشکلات؛

(ج) حساسیت ابزار سنجش؛

(د) ترکیب گزارش بازخور.

پس از اینکه مشخص شد برای رویارویی با شرایط پیچیده عصر حاضر نظامهای کنترل سنتی کفایت لازم را ندارند؛ علاوه بر روش کنترل سنتی که تحت عنوان نظامهای تشخیصی مطرح می‌شود سایر نظامهای کنترلی نیز مورد بررسی قرار می‌گیرد.

#### ۱. نظام کنترل تشخیصی

نظامهای کنترل تشخیصی این امکان را به مدیران می‌دهد تا اطمینان حاصل کنند که هدفهای مهم سازمانی به‌طور کارا و اثربخش تأمین می‌شود.

مدیران برای هدایت و پی‌گیری هدفها و سنجش میزان پیشرفت برای رسیدن به آنها، از نظامهای کنترل تشخیصی استفاده می‌کنند. در این نظام، متغیرهای خروجی را به ترتیب می‌سنجند و با استانداردهای عملکرد مقایسه می‌کنند.

#### ۲. نظام کنترل باورها

این نظام، باورهای افراد را تقویت و آنها را تشویق می‌کند که به دنبال فرصتهای جدید باشند؛ در این نظام ارزشهای اساسی به افراد منتقل و روح تعهد به هدفهای سازمانی در تمام افراد سازمان دمیده می‌شود.

نظام باورها می‌تواند نظام تشخیصی کنترل را تقویت و برای مدیران امکان کنترل بیشتر را فراهم کند. قابل ذکر است که نظام باورها فقط بخشی از مشکلات مربوط به کنترل را حل می‌کند.

#### ۳. نظام کنترل حدود (حد و مرزها)

این نظام، چگونگی انجام امور و ضوابط آن را پی‌ریزی و اعمالی را که افراد سازمان باید از آنها اجتناب ورزند مشخص می‌کند.

این نظام حداقل استانداردها را نشان می‌دهد و معمولاً با واژه‌های نهی‌کننده بیان می‌شود. در سازمانهای

## مرحله ۲. سنجش عملکرد واقعی

در این مرحله باید به معیار اثربخشی کنترل در چارچوب عوامل زیر توجه شود:

الف) میزان مرتبط بودن نظام کنترلی با استراتژی سازمان؛

ب) بهینه بودن تمام مراحل فرایند کنترل؛

ج) ترکیب مناسب از سنجش عینی و نظری؛

د) میزان بموقع بودن گزارش بازخور؛

ه) قابلیت پذیرش باتوجه به تنوع نیروی کار.

## مرحله ۳. مقایسه عملکرد با استانداردها

در این مرحله باید میزان صحت تشخیص را در قالب متغیرهای زیر جستجو کرد:

الف) میزان هزینه نظام کنترل؛

ب) اعتبار نظام کنترل؛

ج) میزان اهمیت فرایند کنترل موجود.

## مرحله ۴. پاسخ به انحراف احتمالی از عملکرد

در این مرحله، انتخاب کانون تمرکز و توجه اهمیت ویژه‌ای دارد. باتوجه به شرایط و موقعیتی که در آن قرار داریم و باتوجه به نظام کنترل، یک نقطه یا ترکیبی از نقاط مورد توجه برای دریافت اطلاع و اقدام اصلاحی انتخاب می‌شود:

الف) کنترل قبل از عمل (پیش‌نگر)

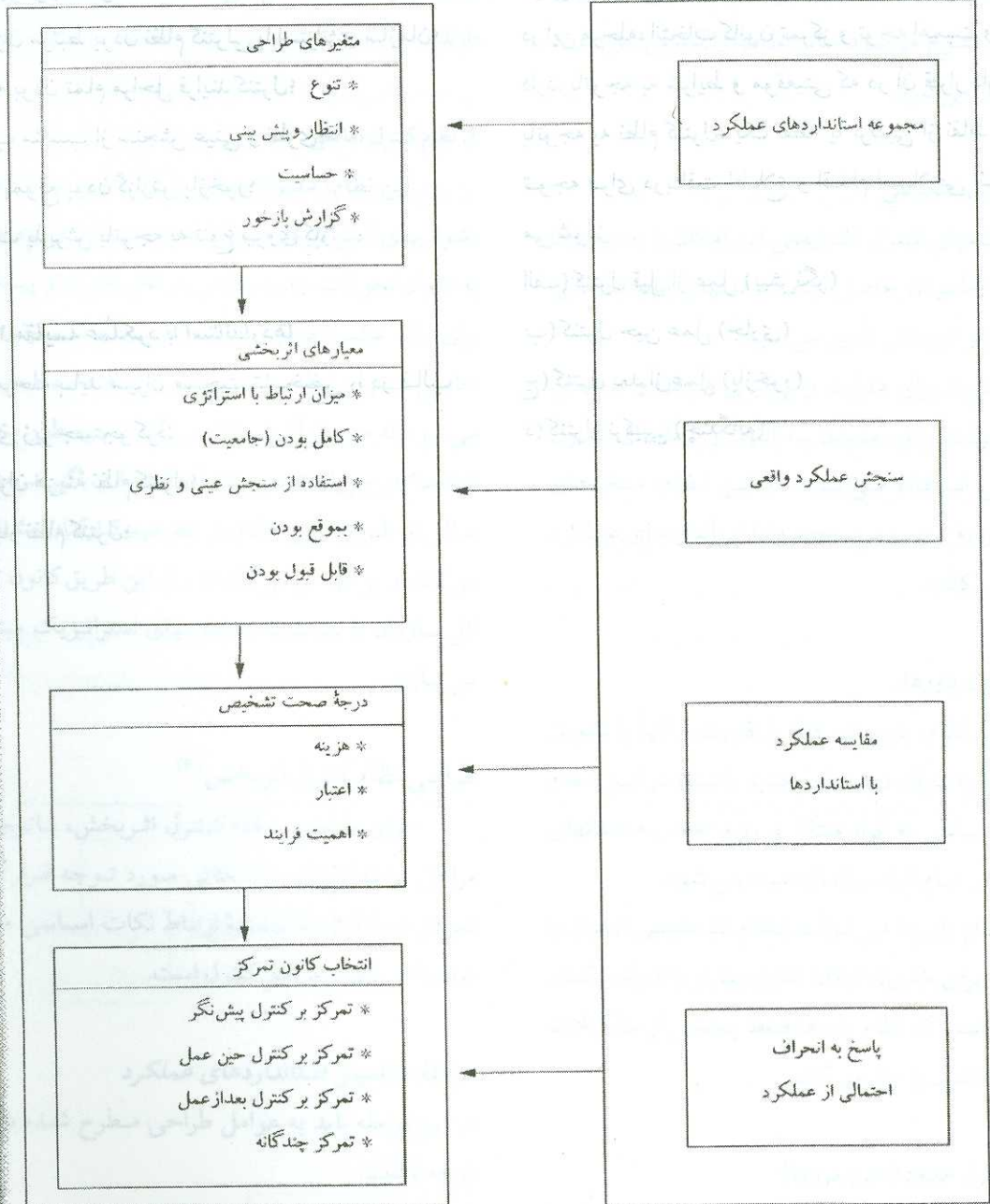
ب) کنترل حین عمل (جاری)

ج) کنترل بعد از عمل (بازخور)

د) کنترل ترکیبی (چندگانه)

نکات مورد توجه

فرایند کنترل



## رویکردهای گوناگون در کنترل سازمانی

برخی از صاحب‌نظران سه نوع کنترل سازمانی را مطرح می‌کنند؛ کنترل اداری، کنترل اجتماعی و خودکنترلی. (۵)

## ۱. کنترل اداری

کنترل‌هایی از نوع حسابرسی به عنوان مدل کلاسیک کنترل، در طبقه اداری جای می‌گیرد. اما این نوع کنترلها در سالهای اخیر ابعاد متفاوتی یافته‌اند.

## ۲. کنترل اجتماعی

این نوع کنترلها در نگرشهای اجتماعی و الگوهای تعامل اجتماعی منعکس شده‌اند. از نظر ماهیت، این نوع کنترلها به تعریف ضوابط و روشهای انجام کار افراد می‌پردازد. البته این نوع ضوابط به کنترلهای اداری نیز کمک می‌کند، بنابراین بدون توجه به الگوهای تعامل اجتماعی و هنجارها، نمی‌توان به کنترلهای سازمانی نایل آمد.

## ۳. خودکنترلی

یکی دیگر از صاحب‌نظران<sup>(۶)</sup>، بر جنبه‌های رفتاری و اجتماعی کنترل تأکید دارد. از این منظر، کنترل به عنوان وظیفه‌ای اساسی و بنیادی برای ایجاد اطمینان از رفتارهای درست افراد سازمان، مطرح می‌شود. واژه خودکنترلی برای وظیفه مدیریت به کار گرفته می‌شود و این مفهوم شامل نفوذ در رفتار انسانی نیز می‌شود. بنابراین این نوع کنترل، تحت عنوان کنترل پرسنلی معرفی می‌شود که خودکنترلی و کنترل اجتماعی را دربر می‌گیرد.

## رویکرد سایبرنتیکی کنترل

نوربرت واینر<sup>(۷)</sup> در سال ۱۹۴۷ از این واژه به معنای حوزه‌ای از مطالعات که علم کنترل و ارتباطات را دربر می‌گرفت، استفاده کرد.

در سال ۱۹۶۱ پسک<sup>(۸)</sup> تعریف جدیدی از سایبرنتیک ارائه داد. او می‌گوید سایبرنتیک به مطالعه چگونگی خود تنظیمی نظامها، نحوه تولید مجدد، تکامل و همچنین یادگیری نظامها می‌پردازد. لذا نظامهای خود تنظیم در رشته‌های وسیعتری بروز پیدا می‌کنند و در حال حاضر قلمرو محدودی برای این واژه وجود ندارد.<sup>(۹)</sup>

سایبرنتیک به طور کلی راجع به ماهیت فرایند کنترل بحث می‌کند. سایبرنتیک از علوم مهندسی، کامپیوتر، ریاضیات و فیزیولوژی بهره‌فراوانی برده است تا بتواند اصول و قوانین کلی را تنظیم کند که براساس آنها پدیده کنترل و ارتباطات در موجودات زنده و نظامهای بی‌جان مطالعه شود.

نظام کاهش خطا که از تعریف عمومی کنترل اخذ شد، منجر به استخراج مدل اساسی فرایند کنترل سایبرنتیک با توجه به شرایطی گردید که جزئیات آن در نمودار شماره ۴ دیده می‌شود.<sup>(۱۰)</sup>

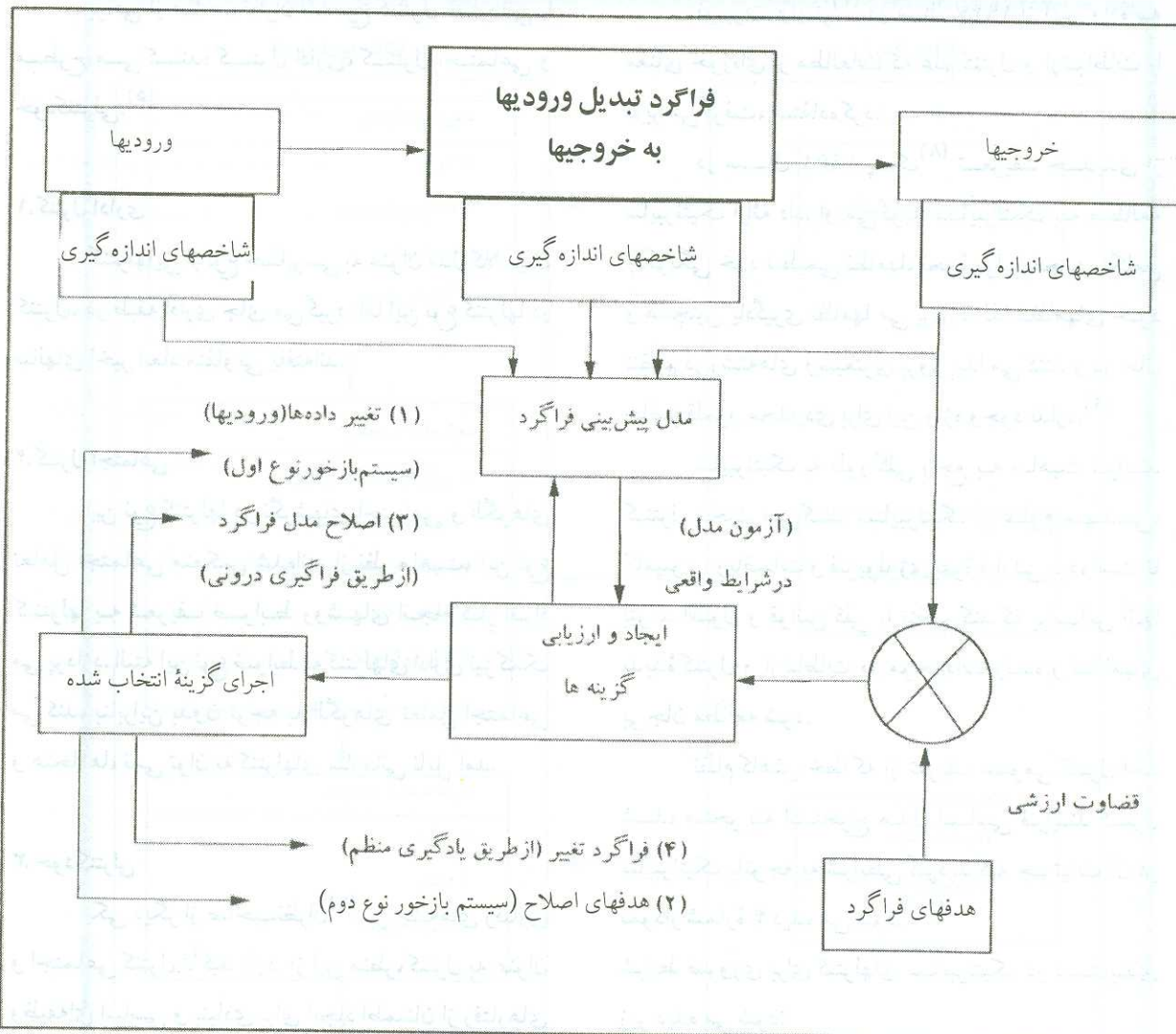
شرایط ضروری برای کنترلهای سایبرنتیک در دسته‌بندی زیر دیده می‌شود:

۱- وجود هدفی مطلوب؛

۲- وجود روشهای اندازه‌گیری متغیرهای خروجی فرایند؛ براساس هدفهای مطلوب؛

۳- امکان پیش‌بینی اثر اقدامهای بالقوه کنترل؛

۴- توانایی انجام اصلاحات برای کاهش انحراف از هدفها.



نمودار شماره ۴. شرایط لازم برای فراگردی کنترل شده به کمک سیستم بازخورد منفی.

لیکن کنترل پیش‌نگر احتمال وقوع خطا را پیش‌بینی می‌کند و برای جلوگیری از آن به اقدام اصلاحی دست می‌زند.

یکی از صاحب‌نظران<sup>(۱۱)</sup> در این خصوص می‌گوید "در سازمانهای انسانی، بازخورد در بیشتر اوقات غایب، مبهم و غیررسمی است و به مفهوم خود تنظیمی کنترل اشاره می‌کند که فرایند شبیه‌سازی ذهنی ممکن است

فرایند کنترل سایبرنتیک اغلب در متنهای دیگر برحسب توان کشف‌کنندگی نظام مورد مقایسه قرار گرفته است و این شامل تأکید بر نقش محوری مدل پیش‌بینی است. نقش این مدل زمانی تقویت می‌شود که کنترل پیش‌نگر علاوه بر بازخورد در نظر گرفته شود.

بازخورد منتظر رخداد خطا می‌ماند و پس از آن در جهت کاهش سطح خطا دست به اقدام اصلاحی می‌زند،



### رویکرد نظام‌گرای کنترل

نظام کنترل عبارت است از مجموعه ساز و کارهای طراحی شده برای افزایش احتمال تطابق عملیات انجام شده با استانداردها و هدفهای سازمانی.

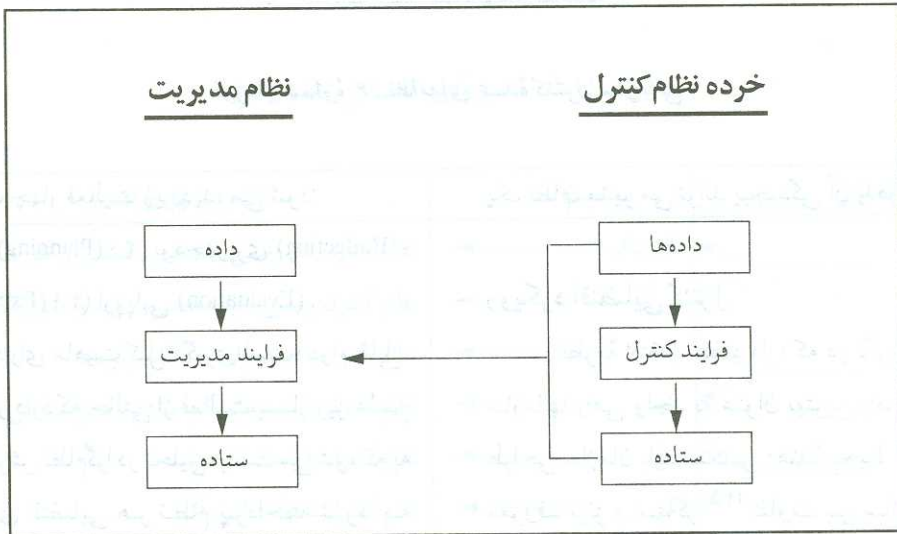
وظیفه کنترل در سازمان می‌تواند به عنوان یک زیرنظام، از کل نظام مدیریت، نگریسته شود. منظور از زیرنظام، وجود شرایطی است که مدیران از طریق کنترل مؤثر مورد حمایت قرار گیرند. (۱۴) نحوه ارتباط نظام مدیریت با زیر نظام کنترل در نمودار شماره ۵ دیده می‌شود.

نظامهای عمده کنترل که در نمودار شماره ۶ دیده می‌شود، ارتباط بین هدفها و برنامه‌ها را از یک طرف و نتایج به دست آمده را از طرف دیگر نشان می‌دهد. نظامهای مورد اشاره در این مدل براساس فعالیتهای سازمانی شکل گرفته‌اند.

مدیریت را در چنین شرایطی برای عمل قادر سازد. این شبیه‌سازی ذهنی ضرورتاً "تلاشی برای پیش‌بینی نتایج ممکن، از یک رشته اقدامات جایگزین است".

"لاو" (۱۲) نظام کنترل مدیریت را این‌گونه تعریف می‌کند "نظام جست‌وجو و جمع‌آوری اطلاعات سازمانی و پاسخگو، برای اطمینان از این است که آیا سازمان خود را با تغییرات محیط واقعی اش انطباق می‌دهد یا نه و آیا رفتار کاری افراد سازمان با توجه به مجموعه‌ای از هدفهای عملیاتی اندازه‌گیری و بایکدیگر مقایسه می‌شوند یا نه." (۱۳)

رویکرد خود تنظیمی (سایبرنتیک) برای مطالعه نظامهای کنترل مدیریت، رویکردی منطقی و انتزاعی ارائه می‌دهد؛ نظام خود تنظیم، امکان برخورداری از بصیرتهای قدرتمند را برای عملیات نظامهای کنترلی فراهم می‌آورد و



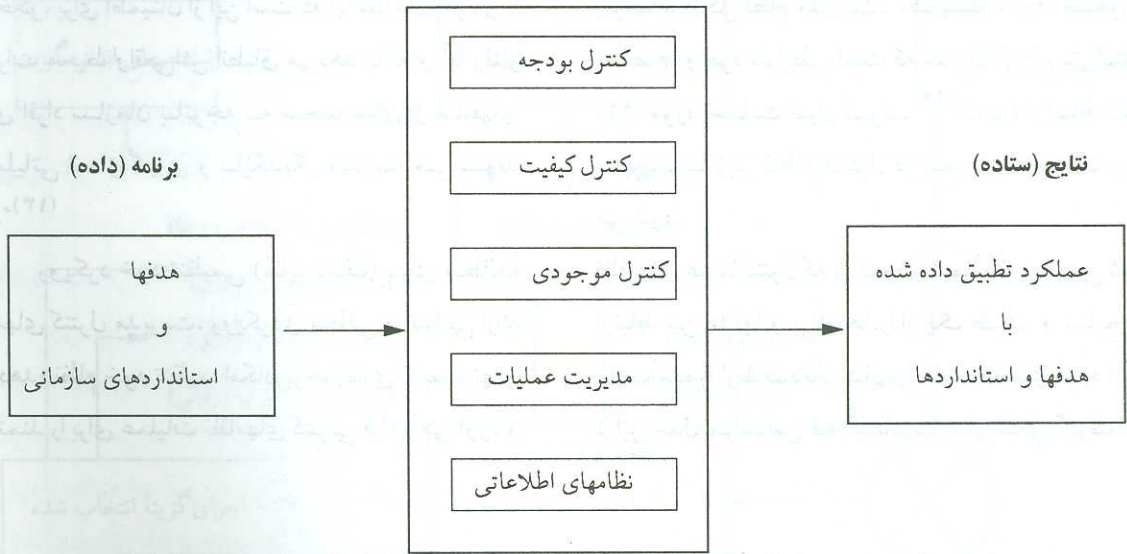
نمودار شماره ۵. ارتباط نظام مدیریت و زیر نظام کنترل.

با نگرش جامع و نظام‌گرا به سازمان، تمام زمینه‌های فعالیت سازمان با انواع کنترل که هر یک کارکرد ویژه‌ای دارند، تحت پوشش قرار می‌گیرد.

این فرض را مورد توجه قرار می‌دهد که کنترل نباید از خارج نظام اعمال شود.

خرده‌نظامها، ورودیها و فرایند تبدیل اهمیت بیشتری می‌یابد. در واقع صرفاً با شناخت آگاهانه سازمان، به منزله

نظامهای کنترلی، با توجه به نتایجی که به دست می‌دهند، هر یک ماهیت متفاوتی دارد. به طور عمده، فعالیتهای کنترلی مدیران در چارچوب شبکه رسمی



### نمودار شماره ۶. نظامهای عمده کنترل سازمانی

یک نظام، مدیر می‌تواند پیچیدگی آن را دریابد.

#### رویکرد اقتضایی کنترل

نظریه اقتضا اعتقاد دارد که در نگرش و رویکرد به سازمانها راهی واحد به عنوان بهترین راه، وجود ندارد اما طراحی سازمان باید انعکاس دهنده محیط آن باشد. مطالعه معروف برنز و استاکر<sup>(۱۵)</sup> تفاوت بین سازمانهای ماشینی و سازمانهای پویا را مشخص کرد و با توجه به خصوصیات، که از این سازمانها به دست آمد دو الگوی مدیریت، بوروکراتیک و الگوی منعطف، پیشنهاد شد.

یکی از صاحب نظران<sup>(۱۶)</sup> محیط را عامل مؤثری در شکل‌دهی سازمان می‌داند؛ در نگرش بوم‌شناسی، محیط به وجود آورنده فرایند انتخاب طبیعی برای سازمانها در

سازمان در قالب چهار فعالیت زیر دیده می‌شود:

- (۱) برنامه‌ریزی (Planning)؛ (۲) بودجه‌ریزی (Budgeting)؛
- (۳) اجرا (Execution)؛ (۴) ارزیابی (Evaluation).

نگرش نظام‌گرا دارای ماهیت کل‌نگری است؛ در مقابل، تجزیه‌گرایی قرار دارد که حالتی از فعالیت بسیار ریز علمی است. داشتن نگرش نظام‌گرا در تحلیل، باعث می‌شود که به اهمیت ویژگیهای اقتضایی هر نظام پرداخته شود. به عبارت دیگر ویژگیهایی که مورد مطالعه قرار می‌گیرند خصوصیات نظامهای سطح پیچیده را دارند ولی ممکن است در سطوح پایین تحلیل نظام، بی‌معنی باشد.

کاربرد اصول نظریه عمومی نظامها در تحلیل فرایند تجسم و طراحی هدفها، ساختار کار، سازوکارهای کنترل، محیط، وابستگی به تکامل اجزا، مرزها،

اقتضایی که در جدول شماره ۱ مطرح شده است باید در نظر گرفته شود. هر یک از عوامل در موقعیتهای مختلف، اثرهای متفاوتی را بر نوع اعمال کنترل سازمانی برجای می‌گذارد.

ایجاد ساختار کنترلی برای سازمانها، به ویژه سازمانهای امروزی، تمرکز بر متغیرهای اقتضایی را ضرورت می‌بخشد. اصولاً "اثر بخشی نظام کنترل به میزان واکنش آن نظام نسبت به متغیرهای محیطی و موقعیتی بستگی دارد.

با این دیدگاه، یک نظام کنترل واحد که برای تمامی موقعیتهای مناسب باشد، وجود ندارد. در رویکرد اقتضایی کنترل، اصل بر این است که با توجه به موقعیت و شرایط هر سازمان و محیطی که در آن قرار گرفته است می‌توان نظام مناسبی را پیشنهاد کرد. حاصل این مطالعات، در جدول شماره ۱ یک ارائه شده است.

نظر گرفته شده است. در این دیدگاه سازمانهایی قادر به ادامه حیات هستند که با محیط خارجی خود تناسب داشته باشند. بنابراین، بقای سازمانها به میزان سازگاری آنها با محیط در حال تغییر وابسته است. در نظریه اقتضا اصولاً محیط و تأثیرات محیطی عاملی اساسی در نظر گرفته می‌شود. بدین علت است که نظریه پردازان اقتضایی همواره به مدیران توصیه می‌کنند که به متغیرهای محیطی توجه کنند.

تئوری اقتضا، در مقایسه با نگرش کلاسیک و سنتی کنترل، دامنه وسیعتری را فرا روی مدیران قرار داده است. برخلاف نگرش کلاسیک، نگرش اقتضایی نشان می‌دهد که برای شرایط متفاوت روشهای متفاوت مورد نیاز است.

### عوامل اقتضایی در طراحی نظام کنترل (۱۷)

در طراحی نظام کنترلی برای سازمان، عوامل

جدول شماره ۱. متغیرهای اقتضایی نظام کنترل

| متغیرهای اقتضایی    | موقعیت         | نظام پیشنهادی کنترل                            |
|---------------------|----------------|--|
| اندازه سازمان       | کوچک ←         | نظام کنترل غیررسمی، شخصی، ضمنی و تلویحی        |
|                     | بزرگ ←         | نظام کنترل رسمی، غیرشخصی، رویه و مقررات گسترده |
| موقعیت و سطح        | بالا ←         | نظام کنترل با معیارهای چندگانه و زیاد          |
|                     | پایین ←        | نظام کنترل با معیارهای کم، ساده و قابل سنجش    |
| درجه عدم تمرکز      | زیاد ←         | نظام کنترل با تعداد افراد زیاد                 |
|                     | کم ←           | نظام کنترل با تعداد افراد کم                   |
| فرهنگ سازمانی       | باز و حمایتی ← | نظام کنترل غیررسمی، تأکید بر خودکنترلی         |
|                     | تهدید آمیز ←   | نظام کنترل رسمی، تأکید بر کنترل‌های بیرونی     |
| اهمیت فعالیت سازمان | زیاد ←         | نظام کنترل خیره، کنترل جامع                    |
|                     | کم ←           | نظام کنترل آزاد، کنترل غیررسمی                 |

## رویکرد روابط انسانی

برخی از نویسندگان به لحاظ فاصله گرفتن از دیدگاه کلاسیک به طور وسیعتری روی قلمرو اجتماعی متمرکز شده‌اند. این نوع تمرکز شکلهای گوناگونی یافته است که "پیترز" و "واترمن"<sup>(۱۸)</sup> در سال ۱۹۸۲ آن را شایع کردند. این دو صاحب‌نظر، موضوع فرهنگ را در تفکر مدیریت مطرح کردند. تعریف دقیق فرهنگ به سادگی امکان‌پذیر نیست، اما فرهنگ به عنوان هنجارها، ارزشها و نمادهای مشترک، اعضای جامعه یا سازمان را قادر می‌سازد تا آنچه را که بصورت رویدادهای مشابه اتفاق می‌افتد درک کنند. بازنگرهای آلایر، فیرسیرتو و اسمیرسیج<sup>(۱۹)</sup> نشان داد که روشهای متفاوتی در رویکرد مطالعه فرهنگ سازمانی وجود دارد. تفاوت وسیع بین دو نگرش، یکی اینکه فرهنگ متغیری است و می‌تواند به منظور نیل به نتایج درست برای سازمان مورد بهره‌برداری قرار گیرد و دیگری اینکه در فرهنگ عنصری پویا و نمادین وجود دارد اما نمی‌تواند وجود خارجی و قطعی داشته باشد، مشاهده می‌شود.

دیدگاه اول را پیترز و واترمن بیان کردند که نقش مدیریت را ارتقا و ترویج فرهنگ سازمانی مناسبی می‌دانند که در آن کنترل به صورت طبیعی جریان یابد. البته ایده ضمنی این است که کنترل از عوامل درونی نشأت می‌گیرد که آن را خودکنترولی درونی می‌نامند. یکی از پژوهشگران<sup>(۲۰)</sup> به تفاوت‌های بین فرهنگ ضعیف و قوی اشاره می‌کند. در فرهنگ قوی افراد از تعقیب فرایندهای تصمیم‌گیری طولانی اجتناب می‌کنند، در فرهنگ قوی توافق بیشتری روی روش اقدام و عمل وجود دارد. همچنین ترویج و تشویق اعمال و رفتار از طریق فرهنگ قوی ساده‌تر است. بنابراین کنترل در فرهنگ قوی نسبتاً ساده است، البته تعیین فرهنگ قوی به خاطر ماهیتش، امر دشواری است. کنترل در این خصوص به قوت فرهنگ سازمان و مدلی بستگی دارد که این فرهنگ

در آن به صورت کنترل شده درآمده است.

در مجموع، نوشته‌های فرهنگ سازمانی در ارتباط با کنترل، تا حدی گوناگون و متمایز است. با وجود اینکه همه کسانی که آن ساختار را مورد استفاده قرار داده‌اند به اهمیتش متقاعد شده‌اند، کسانی هم هستند که آن را ابزاری برای کنترل‌کننده می‌بینند؛ در عوض برخی آن را به عنوان امری اضطراری و اجباری، بخصوص در برنامه تغییر موقعیت، در نظر می‌گیرند.

فرهنگ رایج در سازمان می‌تواند کنترل سودمندی را برای مدیریت فراهم آورد. خصوصاً با توجه به بی‌کفایتی نظام‌های کنترلی مبتنی بر دیدگاه‌های سنتی (بوروکراتیک) و کلاسیک که تاکنون به اثبات رسیده است. در حال حاضر فرهنگ، بستری مناسب و جایگزین مطمئنی برای کنترل‌های بوروکراتیک ضرورت طرح پیدا می‌کند.

## جمع‌بندی

در نوشته حاضر تلاش شده تا ضمن ارائه کلیاتی راجع به موضوع کنترل، به ارائه رویکردهای متفاوت درخصوص این موضوع نسبتاً مهم پرداخته شود.

موضوع کنترل همزمان با تولد مدیریت به عنوان رشته‌ای علمی مطرح بوده است، اما هنوز سازمانها درخصوص برقراری تعادل بین نظامهای کنترل سازمانی و آزادی افراد دچار تضاد (دوگانگی) هستند.

یافتن ترکیب بهینه‌ای از آزادی انسان سازمانی و اعمال کنترل مدیریتی که لازمه بقای هر نظام مدیریتی است، هنوز در دستور کار اندیشمندان سازمان و مدیریت قرار دارد.

سعی بر این بوده است که در رویکردهای ارائه شده حتی‌الامکان ارزیابی صورت نگیرد، زیرا شرایط پیچیده و رشد روزافزون دانش بشری از یک سو و فشار نیروهای محیطی از سوی دیگر شرایطی فراهم آورده است که

بیرونی و ساختاری کنترل، دانش مدیریت در این مسیر هنوز توفیق قابل توجهی کسب نکرده است. تقویت ابعاد درونی انسانها، ایجاد باورها و اعتقادات مشترک در قالب فرهنگ و پای نهادن به مرحله‌ای که در رسیدن به هدفهای سازمانی از کنترلهای بیرونی بی‌نیاز باشیم؛ جزء هدفهایی است که میدانهای وسیع تحقیق و پژوهش را می‌طلبد. □

نظامهای مدیریت با ابهام از دیدگاههای نظام‌گرا به طرف دیدگاه‌های تلفیقی و اقتضایی گرایش یافته‌اند. در این میان، عوامل زیادی در طراحی نظامهای کنترلی دخالت دارند که برخی از عوامل مورد نظر باتوجه به موقعیت سازمان، نظام کنترلی خاص خود را می‌طلبد. غایت انتظار و هدف اکثر مدل‌های کنترلی رسیدن به خود کنترلی انسانهاست، اما به دلیل جست‌وجوی ابزار

### پی‌نوشتها

1. R. Anthony, Dearden & Bedford, *Management Control Systems*, 6th Ed., Irwin Inc., U.S.A, 1989, pp. 3-5.
2. F. Stoner & R.E. Freeman, *Management*, 5th Ed., Prentice Hall, 1992, P.600.
۳. مجموعه مقالات نخستین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی، چاپ اول، سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۷۶، صص ۱۸۶-۱۶۹.
4. S. Lewis, H. Goodman & M. Fandt, *Management*, 2nd Ed., South Western College Publishing, 1998, pp. 540-552.
5. Hop Wood (1997).
6. Vein Merchant (1985).
7. Norbert Weiner.
8. Pask.
9. Anthony, Berry, *Management Control*, 2nd Ed., Irwin Inc., U.S.A, 1995, p. 9.
10. Ibid, p.10.
11. Richers (1967).
12. Lowe.
13. Anthony, Berry, Ibid, pp.10-11.
14. Samuel C. Certo, *Modern Management*, Sixth Ed. Allyn and Baycon, U.S.A, 1994, p. 586.
15. Burns & Stalker (1967).
16. Hannana & Freeman.
17. P. Robbins & A. Decenzo, *Fundamental of Management*, 2nd Ed. prentice Hall Inc., 1998, p.474.
18. Peter & Waterman (1982).
19. Allaire, Firsirotu & Smirick (1984).
20. Anthony, Robert N. & Herzlinter Reging E., *Management Control in Nonprofit Organizations*, First Ed., 1975.