

سازمان بدون داشتن یک سیستم موثر کنترل نمی‌تواند در تحقق مأموریت‌های خود موفق باشد و از منابع و سرمایه‌هایی که در اختیار دارد به درستی استفاده کند. به طور کلی کنترل یک وسیله آگاهی است و با توجه به ناپایداری بودن علائق در انسانها کنترل حتی در کار متعهدترین و متخصص‌ترین افراد ضرورت پیدا می‌کند. ولی اگر در محیط پویا که لازمه تداوم حیات سازمان، انعطاف، خلاقیت و نوآوری است، کنترل متناسب به کار گرفته نشود مسلم است که نتایج و اثرات منفی به بار می‌آورد. مدیران در سازمان منابع انسانی را بسته‌عنوان بزرگترین و ارزشمندترین گنجینه هستی در اختیار دارند. انسان مسیر کمال را می‌پیماید و هرچه آزادی او را محدود کند برایش ناخوشایند است. بنابراین اگر از سیستم کنترل به درستی استفاده نشود امکان استفاده بهینه از منبع سرشار نیروی انسانی از کف می‌رود و در شرایطی که بزرگترین نیاز سازمان استفاده از خلاقیت، ابداع و ابتکار منابع انسانی متخصص و کارآزموده است، اگر کنترل بیش از حد اعمال شود افراد به موضع انفعالی، ظاهر سازی و در نهایت رفتار غیراخلاقی کشیده می‌شوند.

بنابراین دلایل طراحی یک سیستم کنترل متناسب با نیازهای فردی سازمان و مدیریت ضرورت می‌یابد. سیستم کنترلی که عملکرد واقعی انسانهای رشد یافته را به گونه‌ای اصلاح کرده و تکامل بخشد که نه تنها آثار نامطلوب ناشی از عدم رضایت در سازمان پدیدار نشود بلکه بتواند وفات و همدلی لازم را برای پاسخگویی به نیازهای پیچیده آینده جامعه ایجاد کند.

هدف از طراحی سیستم موثر کنترل، ارائه راهکارهایی است که پشتوانه لازم برای اثربخشی سیستم کنترل را مهیا سازد و منجر به افزایش بهره‌وری منابع انسانی شود. اثرات غیرمستقیم طراحی این سیستم عبارت است از:

- تقویت روحیه اعتماد و وفاداری در سازمان؛
- توسعه نوآوری و ابتکار عمل؛
- ایجاد انگیزش مثبت و رضایت خاطر در کارکنان؛
- افزایش مشارکت افراد در تصمیم‌گیریها؛
- بهره‌مند ساختن افراد از لذت کسب موفقیت؛
- ایجاد رابطه منطقی بین تلاش و پاداش؛
- بهره‌گیری موثر از اطلاعات.

راهکارهای طراحی سیستم موثر کنترل

از: شهلا عطیمی انارکی

سیستم پاداش و تنبیه در سازمان اگر به بسط عدالت منجر شود، در آن صورت رضایت شغلی افزایش خواهد یافت.

چکیده

نیازهای فردی سازمان و مدیریت، نگرشی نو به وظایف مدیران را می‌طلبد. بنابراین با طراحی سیستم موثر کنترل به گونه‌ای که رضایت شغلی کارکنان افزایش یابد، می‌توان گام مثبتی در این زمینه برداشت.

راهکارهای طراحی سیستم موثر کنترل

عبارتنداز:

- ۱- ایجاد بستر مناسب
- ۲- طراحی سیستم کنترل متناسب با این بستر
- ۳- توجه به نتایج کنترل.

با ایجاد بستر مناسب می‌توان به درونی کردن کنترل کمک کرد و در طراحی سیستم کنترل کانالهای ارتباطی سازمان بازیابی می‌شود و در نهایت با توجه به نتایج می‌توان کنترل را در سازمان تداوم بخشید و نهادینه کرد.

مقدمه

ضرورت ایجاد تحول و دگرگونی در نظام اداری، به دلیل هزینه بالای فعالیتهای بخش دولتی و عدم وجود تناسب لازم با بازدهی، که بحث عدم کارایی را در این بخش مطرح می‌سازد از یک سو و تغییر و تحولات سریع محیطی از سوی دیگر نگاه مدیران را به اجبار به محیط بیرونی سازمان متوجه می‌سازد و نگرش ایستا دوباره سازمان و مدیریت جای خود را به تفکری پویا می‌دهد و نیاز به مدیران آینده‌نگر و آینده‌ساز هر روز بیشتر احساس می‌شود و به دلیل اهمیت زمان در تصمیم‌گیری و برنامه‌ریزی روش کنترل و ارزیابی اطلاعات متکی به رخدادهای گذشته نمی‌تواند کارساز باشد، بلکه لازم است مکانیسم کنترل، شرایط، فرصتها و مشکلات آینده را پیش‌بینی و قبل از فوت وقت نسبت به بهره‌برداری از فرصتها و ارائه راهکارهای مفید برای حل مشکلات اقدام کند.

کنترل از دیدگاه مکاتب مدیریت

از نظر استونر (STONER) «کنترل عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج موردانتظار در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌شود، عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می‌گردند، اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شود و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدفها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرد».

از آغاز شکل‌گیری مدیریت علمی به مساله کنترل به عنوان ابزاری مطمئن که از تکرار انحرافات جلوگیری می‌کند، توجه شده است. در مکتب کلاسیک به نوع کنترلی تکیه می‌شود که به قول هربرت سایمون (HERBERT SIMON) ماهیت عیب‌جویی و جنبه مجازات به خود می‌گیرد.

از طرف دیگر در مکتب نئوکلاسیک‌ها التون‌مایو (ELTON MAYO) به آزادی کارکنان در محیط کار و نداشتن سرپرست مستقیم توجه دارد و از مطالعات خود نتیجه می‌گیرد که مدیران با مشارکت کارگران در برنامه‌ریزی، سازماندهی و کنترل کار خود می‌توانند همکاری موثر آنها را جذب کنند. در مطالعات رفتاری که در این مسیر انجام می‌شود گریس آرگریس (GHRIS ARGRIS) به این نتیجه می‌رسد که هرگاه فرد فرصتی برای رشد و بلوغ پیدا کند و از انگیزش مقتضی برخوردار شود در انجام کار می‌تواند خلاق و خودفرمان (SELF-DIRECTED) شود، توجه به مساله کنترل را در نگرش سیستمی از ضرورت استقرا مکسائیسم بازخور (FEEDBACK) برای حفظ تعادل پویای سیستم، می‌توان نتیجه گرفت. زمینه‌های توجه به سایبرنتیک نیز که توسط نوربرت وینر (NORBERT WIENER) مطرح می‌شود اطلاعات، ارتباطات و کنترل است و می‌بینیم که در سایبرنتیک جدید به جای اینکه سیستم خود را با نرم معین شده تطبیق داده و عملیاتش را بر آن اساس اصلاح کند، نرم‌های مشخص شده را نیز ارزیابی می‌کند و صحت آنها را نیز می‌آزماید و از این طریق فعالیت خود را تکامل می‌بخشد. اما شیوه کنترلی که برای مدیریت امروز می‌تواند کارساز باشد، کنترل پیش‌نگر به جای کنترل گذشته‌نگر است. در این روش کنترل با استفاده از داده‌ها به جای ستاده‌ها انجام می‌شود.

مراحل طراحی سیستم موثر کنترل

سیستم موثر کنترل سیستمی است که علاوه بر کاهش نارضایتی ناشی از فعالیت خود بتواند ضمن برآوردن اهداف کنترل، رضایت شغلی را در سازمان افزایش دهد. برای طراحی این سیستم می‌توان خصوصیتی را در فرایند کنترل وارد ساخت تا به عنوان کاتالیزورهایی انجام این وظیفه را تسهیل کرده باعث اثربخشی این سیستم شود.

هرزبرگ در تئوری دوعاملی انگیزش (HERZER'S TWO-FACTOR-THEORY)

نظارت و سرپرستی را به عنوان یکی از عوامل بهداشت در نظر گرفته است که عدم اعمال صحیح آن منجر به نارضایتی نیروی کار می‌شود. حال اگر بتوانیم با تکیه بر عوامل انگیزش سیستم کنترل را به گونه‌ای طراحی کنیم که رضایت شغلی را افزایش دهد می‌توان گفت گامی فوآتر از مهار نارضایتی برداشته‌ایم.

برای برقراری سیستم کنترل به جای تلاش در تسخیر ابزارهای کنترل و شدت و ضعف بخشیدن به آنها که منجر به افزایش هزینه‌های کنترل می‌شود، باید به شرایط محیطی که این سیستم در آن کار می‌کند توجه بیشتری مبذول داشت و شرایط را به گونه‌ای تغییر داد تا بستر مناسب برای طراحی سیستم کنترل فراهم شود. اگر زمینه مناسبی برای کنترل مهیا شود در طراحی سیستم کنترل با مشکلات کمتری مواجه خواهیم شد و هماهنگی لازم بین این وظیفه و سایر وظایف مدیر ایجاد می‌شود. بنابراین برای داشتن سیستم کنترلی موثر و کارآمد در سازمان گذار از سه مرحله ذیل ضروری است:

- ایجاد بستر مناسب برای کنترل؛
- طراحی سیستم کنترل متناسب با این بستر؛
- توجه کامل به نتایج حاصل از کنترل و ملاک قراردادن این نتایج در تعیین میزان پاداش.

۱- ایجاد بستر مناسب

ایجاد بستر مناسب یعنی ارائه اهداف روشن، دقت در برنامه‌ریزی و سازماندهی، آینده‌نگری، انتخاب صحیح و علمی افراد سازمانی، تجدیدنظر در سبک رهبری، ایجاد رقابت سالم و رشددهنده، ارزش دادن به انسانها به عنوان یک منبع استراتژیک، ایجاد گروه‌های کاری مناسب و به وجود آوردن و تقویت روابط بین گروهی و ارتقاء فرهنگ سازمانی از طریق ارائه بساورها و ارزشهای متعالی و تعیین

حدومرزاها در سازمان.

اگر طراحی کنترل را در سازمان به احداث یک بنا تشبیه کنیم، همان‌طور که پی‌ریزی صحیح شرط اساسی استحکام یک ساختمان است، ایجاد بستر مناسب برای کنترل نیز شرط اصلی موفقیت یک سیستم کنترل کارآمد است. هرچقدر این بستر مناسب‌تر باشد پایه‌های این بنا محکم‌تر در زمین جای خواهد گرفت و تنها در شرایط مطلوب محیطی است که از اثرات نامطلوب ناشی از اعمال کنترلهای بیرونی بر رفتار افراد کاسته می‌شود.

۲- سیستم کنترل متناسب

پس از این که بستر و زمینه لازم فراهم آمد با توجه به زیربنای فرهنگی و خصوصیات فردی افراد و شرایط حاکم بر محیط کار، با بهره‌گیری از افراد پذیرفته شده در گروه‌های کاری و انتخاب معیارها و استانداردهای مناسب می‌توان کنترل را در سازمان جاری ساخت. وجود اطلاعات صحیح و به‌هنگام در این مرحله نقش مهمی در رسیدن به نتایج موفق ایفا می‌کند.

۳- نتایج حاصل از کنترل

یکی از دلایل عمده عدم موفقیت سیستم کنترل در سازمانها این است که از نتایج فعالیت این سیستم به‌طور صحیح و کامل در برقراری تشویق و تنبیه بهره‌گرفته نمی‌شود و عدم توجه به نتایج کنترل از تاثیر این سیستم می‌کاهد. اگر نتایج بدست‌آمده از کنترل مبنی بر اطلاعات موثق باشد و به‌طور کامل از آن بهره‌گرفته شود این سیستم می‌تواند مرزبندی دقیقی در سازمان ایجاد کرده، به تلاش و کوشش معنا بخشیده و با دمیدن روح عدالت در سازمان، آرامش و رضایت به ارمغان آورد.

عوامل اثربخشی سیستم کنترل

۱- اهمال کنترل دورنی به جای کنترل بیرونی؛ یا به حداقل رساندن کنترل بیرونی و سوق دادن افراد و سیاستهای سازمان به سمت خودکنترلی می‌توان نارضایتی را در سازمان کاهش داد.

در سازمانهایی که نیروهای متخصص نقش قابل ملاحظه‌ای در تحقق اهداف دارند و خلاقیت و نوآوری به عنوان اصلی‌ترین نیاز برای تداوم بقای سازمان شناخته شده است واضح است که کنترلهای بیرونی می‌تواند عامل کاهش رضایت شغلی افراد رشدیافته و بالغ باشد.

۲- کنترل پیش‌نگر به جای کنترل گذشته‌نگر؛ هرگاه قبل از شروع به کار تمهیدات لازم اندیشیده شود و کنترل لازم بر داده‌ها صورت پذیرد و

خلاقیت در سازمان نشود:

● تمهیدات لازم را برای درونی کردن کنترل بیندیشید:

● نظارت بازدارنده اعمال کنید:

● روی نظارتهای رسمی بیش از حد تکیه نکنید:

● به خاطر داشته باشید کنترل و کنترلکنندگان مورد قبول افراد باشد:

● به زیردستان خود اعتماد کنید و این باور را در آنها تقویت کنید:

● قبل از شروع کار با کنترل برنامهها و پیشبینی فرصتها و تهدیدها، تدابیر لازم را برای به حداقل رساندن انحراف عملیات از اهداف، بیندیشید:

● کارکنان را در برنامه ریزی و کنترل کارشان شرکت دهید:

● هرگز اعمال یک نوع ثابت کنترل در تمام شرایط کارآمد نیست. متناسب با موقعیتها شیوه کنترل را تغییر دهید:

● به هماهنگی سیستمهای نظارتی با نوع کار توجه کنید:

● با آگاهی از خصوصیات روحی، روانی افراد نوع کنترل مناسب را انتخاب کنید:

● از صحت اطلاعاتی که برای کنترل در اختیاران قرار میگیرد اطمینان حاصل کنید:

● معیارهای موثر برای کنترل برقرار کنید:

● برای کنترل از ابزار مطمئن استفاده کنید:

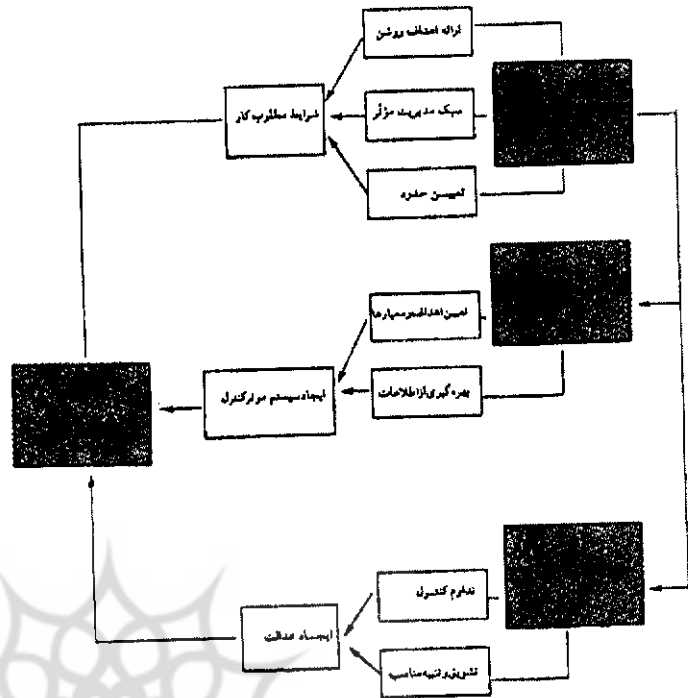
● با شناسایی افراد پرنشاط، مانع محدود شدن مرزبندیها در سازمان شوید:

● با رعایت اصل لیاقت و شایستگی در تشریح، الگوی روشنی برای افراد ارائه کنید. □

منابع

- ۱ - سیدمهدی الوانی، مدیریت عمومی، نشر نی، ۱۳۷۳
- ۲ - علیرضا، بشارت، سیر اندیشههای اداری و میانی علم اداره، انتشارات دانشکده علوم اداری و مدیریت بازرگانی، ۱۳۵۲.
- ۳ - علی، رضائیان، اصول مدیریت، انتشارات سمت، ۱۳۷۲.
- ۴ - سیدمهدی، الوانی، نقش کارآفرینان در توسعه. سمینار مدیریت توسعه - زاهدان، آبانماه ۱۳۷۲.
- ۵ - علی، رضائیان، کنترل، سمینار مدیریت دانشکده علوم اداری و اقتصادی دانشگاه شهید باهنر کرمان، خردادماه ۱۳۷۶.

● شهلا عظیمی انارکی: فوق لیسانس مدیریت دولتی



نمودار سیستم کنترل کارآمد

جسریان می یابد، در نتیجه سیستم کنترل و ارتباطات سازمان دارای رابطه ای پیوسته و تنگاتنگ است. وجود موانع ارتباطی در سازمان مسنجر به اختلال در مکانیسم کنترل و فاصله گرفتن آن از هدف اصلی خود که کشف به موقع انحرافات و اصلاح است، می شود.

۵ - پیام آور عدالت در سازمان: سیستم پاداش و تنبیه سازمان براساس نتایج حاصل از کنترل شکل می گیرد و به طور کلی اگر این نتایج منجر به بسط عدالت در سازمان شود، رضایت شغلی را افزایش می دهد. اگر عدالت را در سازمان «برقراری ارتباط منطقی بین تلاش و پاداش» تعریف کنیم، به استناد تئوریهای انتظار و احتمال (EXPECTANCY THEORY) و سراسری (EQUITY THEORY) می توان نتیجه گرفت که تحقق عدالت می تواند رضایت شغلی را افزایش دهد و از طرفی دیگر، احساس نایزبری فرد در مقایسه میزان تلاش و پاداش خود با همکاران دیگر یکی از عوامل عمده ایجاد نارضایتی در سازمان است.

بنابراین توصیه می شود که:

- به جای افراد، برنامهها و عملیات را کنترل کنید:
- مراقب باشید که شیوه کنترل مانع بروز

انحرافهای احتمالی از برنامه شناسایی و مرتفع شود، حصول اهداف با سرعت بیشتر میسر خواهد بود و در این روند نیروهای متخصص سازمان با اشراف بیشتر و افق دید وسیع تر فعالیتها را آغاز خواهند کرد.

۳ - اعمال کنترل اقتضایی: بانهجه به اصل اقتضا در مدیریت از آنجایی که این اصل در کنترل نیز به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیران وارد می شود، می توان انتظار داشت که در شرایط فرهنگی متفاوت، در سازمانهای مختلف با مامورینها و خرده فرهنگهای متفاوت، تنوع کار و شرایط روحی متغیر کارکنان، نوع کنترل موثر متفاوت خواهد بود و یک نوع خاص کنترل در تمام شرایط و در انواع مختلف کار، کارساز نیست و مدیران با شناخت و آگاهی از شرایط متحول حاکم بر سازمانها بایستی سیستم مطلوب کنترل را طراحی و به کار گیرند.

۴ - بهره گیری از یک سیستم ارتباطات متناسب با سیستم کنترل: برای کنترل نیاز به اطلاعات داریم و اطلاعات زیربنای ارتباطات است و در این رابطه کیفیت و کمیت، به هنگام و ذیربط بودن اطلاعات مدنظر است. از آنجایی که مدیر برای اعمال کنترل نیازمند اطلاعات است و اطلاعات از طریق سیستم ارتباطات سازمان