

به هر صورت، تغییر و تحولانی که امروز، در محیط سازمانها به وجود می‌آید، سازمانهای کارآمد را ملزم می‌کند که در جهت مقابله با انطباق خود با این تغییرات در عملکرد و فرایند خود تحول ایجاد کنند. از این رو سازمانها برای افزایش قابلیت انطباق خود با محیط، از دو استراتژی، «متنوع ساختن محصولات و خدمات»، و «متنوع ساختن ساختار سازمانی»، استفاده می‌کنند. (رضائیان، ۱۳۷۶: ۶۷)

بدیهی است، تحول در هر سازمانی (کم یا زیاد) متأثر از فرهنگ حاکم بر آن شکل می‌گیرد، بنابراین، فرهنگ هر سازمانی شامل ارزشها، هنجارها، باورها و نمادهایی است که توسط اعضا آن به صورت مشترک پذیرفته شده است. به عبارت دیگر فرهنگ عبارتست از مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، درک و استنباط و شیوه تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند. (RICHARD L. DAFT, 1995: 621)

بعلاوه، بسیاری از صاحب‌نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود.

تحول فرهنگ سازمانی

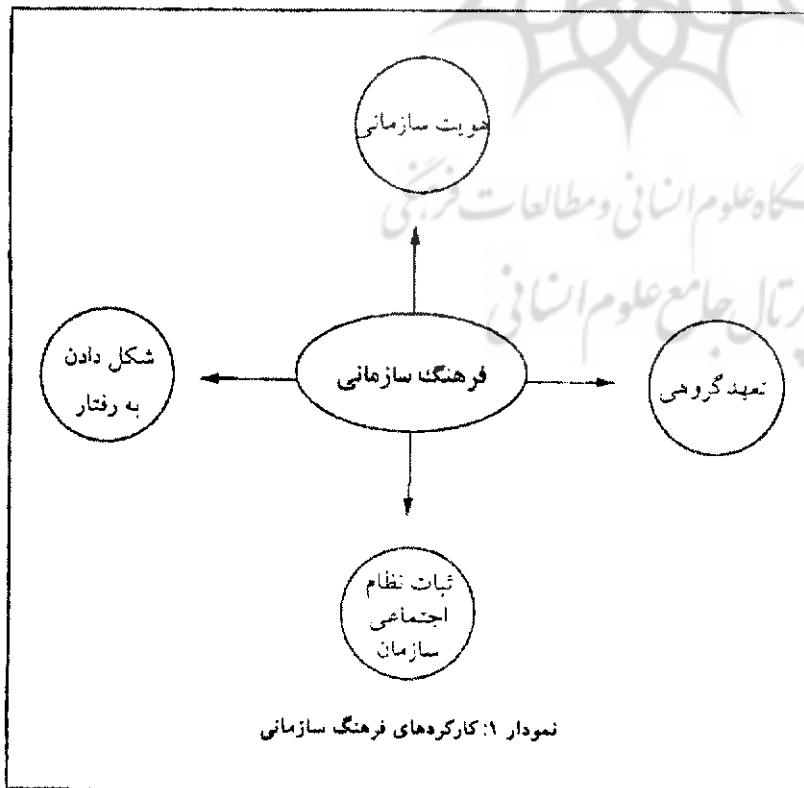
و استراتژی‌های کنترل

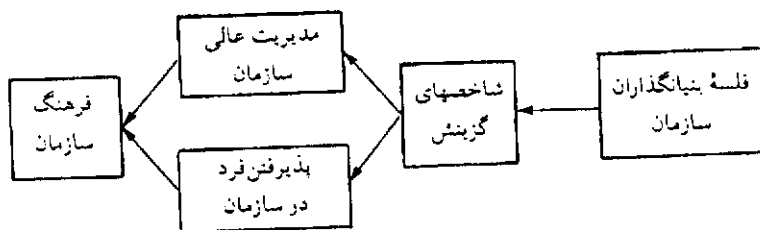
سیداحمدرضا قاسمی

اساساً یک سازمان برحسب نیازهای محیطی به وجود می‌آید. خواه این نیاز از طریق عامه یا تشریحی خاص احساس شود، یا آنکه از سوی بنیادگذاران سازمان معارض گردد. آنچه مسلم است، مبنای ایجاد سازمان، نیاز به تولید کالا یا ارائه خدمات به محیط اجتماعی است.

سازمانها برای آنکه به اهداف خود نائل شوند مجبورند با بخشها و گروههای مختلف محیط خود ارتباط داشته و نیازهای آنها را تأمین کنند. بدین ترتیب می‌توان گفت که در واقع نه سازمان می‌تواند خود را از محیط جدا کند و نه محیط می‌تواند بدون سازمان زندگی کند.

از نتایج این رابطه لاینفک این است که هر تصمیمی که سازمان اتخاذ کند یا به هر عملی که مسیادرت ورزد، به نحوی روی محیط تأثیر می‌گذارد. و از طرف دیگر هر واکنشی که محیط نسبت به اقدامات سازمان نشان دهد، روی بقای آن اثر می‌گذارد. البته بدیهی است که همه سازمانها از روابط این چنین بیبوسه و مستحکم با محیط برخوردار نیستند، بلکه هر یک برحسب نوع هدف، اندازه، کار و شناسان از میزان خاص ارتباط با محیط برخوردارند. (الوانی، قاسمی، ۱۳۷۷)





نمودار ۲: شکل‌گیری فرهنگ سازمانی

(STEPHEN.P. ROBBINS, 1987:357) و از آنجا که فرهنگ‌های سازمانها با یکدیگر متفاوت است، در میان فرهنگ‌های مختلف نسخه واحدی برای تحول پیدا نمی‌شود. (تسلیمی، ۱۳۷۷:۱۰) از این رو در یک سازمان، فرهنگ کارکردها و نقش‌های متفاوتی ایفا می‌کند: اولاً، فرهنگ تعیین‌کننده مرز سازمانی است، یعنی سازمانها را از هم تفکیک می‌کند. ثانیاً، نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می‌کند. ثالثاً، فرهنگ باعث می‌شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاید که آن بیش از منافع شخصی فرد است. رابعاً، فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می‌شود. فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان نوعی چسب به حساب می‌آید که می‌تواند از طریق ارائه استانداردهای مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می‌کند. و نهایتاً فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می‌آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرشها و رفتار کارکنان می‌شود. این آخرین وظیفه یا نقش نهایی فرهنگ است که مورد توجه ما در این بحث است. (استیفن رابینز، ترجمه: علی پارسائیان و همکار، ۱۳۷۴:۹۷۵)

به علاوه، همان‌گونه که در نمودار ۲، شیوه شکل‌گیری فرهنگ سازمانی و حفظ و نگهداری آن ارائه شده است، منشاء فرهنگ سازمانی نمی‌تواند چیزی جز فلسفه بنیانگذاران آن باشد. این فلسفه به نوبه خود بر شاخص‌های اثر می‌گذارند که در فرایند استخدام مورد استفاده قرار می‌گیرند. اقدامات یا کارهای کنونی مدیریت عالی سازمان موجب می‌شود تا جو کلی (رفتار مورد قبول) شکل بگیرد. اینکه تا چه اندازه افراد بتوانند با فرهنگ سازمان آشنا گردند، به این مسأله بستگی دارد که در فرایند گزینش افراد، سازمان تا چه اندازه بتواند ارزشهایی را که افراد دارند با آنچه مورد نظر مدیریت سازمان است، تطبیق دهد. در عین حال آداب و رسوم، امتیازات و پست‌ها و زبسان مشترک، (استیفن رابینز، ۱۳۷۴:۹۹۰)

فرهنگ سازمانی همچنین به وسیله فرایند گزینش، شاخص‌های ارزیابی عملکرد، شیوه‌های تخصیص پاداش یا پرداخت حقوق و دستمزد، اجرای برنامه‌های آموزشی و سیاست ارتقای کارکنان و اعضای سازمان تأیید، تثبیت و تقویت می‌شود. (رابینز، ۱۳۷۴:۹۸۰)

و وسعت کمی برخوردار بوده ولی در تقابل با فرهنگ و تضاد بالایی قرار گرفته باشد و یا برعکس در مقابل فرهنگ سازمانی یا تضاد اندکی روبرو بوده ولی از عمق و گستردگی زیادی برخوردار باشد، میزان مقاومت و نیز احتمال موفقیت آن در حد متوسط خواهد بود. (مسی‌زاده، ۱۳۷۴:۸۳-۸۲)

در نتیجه، احتمال موفقیت استراتژی‌های تحول زمانی افزایش می‌یابد که علاوه بر کمی وسعت و عمق، از تضاد اندکی با فرهنگ سازمانی برخوردار باشند. از این رو، با توجه به تغییرات و تحولات محیطی، سازمانها بایستی از فرهنگی برخوردار باشند که سازگار با استراتژی‌های تقابل و تطابق آنها با محیط باشد. به عبارت دیگر زمانی که محتوای فرهنگ سازگار و متناسب با شرایط محیطی باشد، موجبات اثربخشی سازمان فراهم می‌آید. به عنوان مثال: یک فرهنگ قوی، نوآور و خلاق موقعی که با یک محیط پویا مواجه می‌شود، به خوبی با آن سازگاری پیدا می‌کند. از طرف دیگر یک فرهنگ قوی که نوآوری و خلاقیت کمتری در میان اعضایش وجود دارد و کنترل شدیدی بر اعضای آن اعمال می‌گردد، با یک محیط پویا انطباق پیدا نمی‌کند.

پذیری است، قدرت و قوام هر فرهنگی به دو عامل اساسی یعنی تعداد افراد سهیم در ایجاد و توسعه آن فرهنگ و نیز میزان تعهد و التزام آنها بستگی دارد. از این رو موفقیت هر عمل و رفتاری در سازمان بستگی به همسویی آن با هنجارها و ارزشهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد. (مسی‌زاده، ۱۳۷۴:۷۴)

از این رو بارت (BARNETT) معتقد است که پذیرش یک استراتژی تغییر یا تحول در درون سازمان بستگی به هماهنگی با الگوهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد. به زعم وی در میزان موفقیت یک تحول، میان عمق و وسعت تحول و نیز تضاد استراتژی‌های آن با فرهنگ سازمانی رابطه معکوس وجود دارد. یعنی اگر استراتژی‌های تحول با فرهنگ سازمانی در تضاد بسیار بوده و از عمق و وسعت زیادی برخوردار باشد، مقاومت در برابر تحول در سطح بالایی قرار گرفته و احتمال موفقیت آن کاهش می‌یابد. برعکس اگر تحول از عمق و وسعت کمی برخوردار بوده و استراتژی‌های آن با فرهنگ سازمانی تضاد اندکی داشته باشد، مقاومت در برابر آن کم و متعاقباً میزان موفقیت آن زیاد می‌شود. در سطح میانه اگر تغییر و تحول از عمق

تضاد استراتژی‌های تحول با فرهنگ	زیاد ↑	مقاومت نا محدودی	مقاومت زیاد
	کم ↓	احتمال موفقیت متوسط	احتمال موفقیت کم
		مقاومت کم	مقاومت نا محدودی
		احتمال موفقیت زیاد	احتمال موفقیت متوسط
		کم ←	زیاد →
		وسعت و عمق تحول	

نمودار ۳: الگوی ارتباط میان تضاد استراتژی‌های تحول با فرهنگ و وسعت و عمق تحول

می‌شود، زیرا نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می‌کند. سازمانی که از چنین فرهنگی بهره‌مند است، استراتژی خود را برای هماهنگی با محیط، تنوع در محصولات و خدمات و بهبود کیفیت آنها برمی‌گزیند.

۳- فرهنگ مشارکتی

در سازمانی که فرهنگ مشارکتی (INVOLVEMENT CULTURE) حاکم است، نیازها و خواسته‌های محیطی مرتباً در حال تغییر و تحول بوده و در عین حال استراتژی سازمان توجه به درون خویش است. در این فرهنگ به مشارکت اعضای سازمان در کارها برای تامین نیازهای متغیر محیطی توجهی خاص می‌شود. سازمانی که فرهنگ مشارکتی دارد، عملکرد خود را بر این مبنا قرار می‌دهد که بیش از هر چیز نیازها و خواسته‌های محیط را تامین کند. در این فرهنگ به کارکنان و اعضای سازمان اهمیت زیادی داده می‌شود و با مشارکت آنها نوعی احساس مسئولیت و مالکیت در آنها به وجود می‌آورد که در نتیجه تعهد بیشتری نسبت به سازمان احساس می‌کنند. سازمان با فرهنگ مشارکتی، استراتژی خود را برای سازگاری با محیط، منعطف ساختن ساختار سازمانی خویش برمی‌گزیند.

۴- فرهنگ تداوم

سازمانهایی که معمولاً از محیطی ثابت و پایدار برخوردار بوده و استراتژی سازمانی آنها بیشتر توجه به درون مجموعه خویش است از فرهنگ تداوم (CONSISTENCY CULTURE) برخوردارند. در این فرهنگ، روش یا شیوه انجام کارها بیشتر مورد توجه و تاکید قرار می‌گیرد. ارزشها و هنجارها، سنتها و روشهای ثابت گذشته را تایید می‌کنند، که جهت نیل به هدفهای سازمان اجرا شده و می‌شوند. در اینجا به تداوم روشهای کاری و سازگاری آنها با سنتهای مرسوم اهمیت زیادی داده می‌شود. سازمانی که از چنین فرهنگی برخوردار است، نه در محصولات و خدمات خود تنوع ایجاد می‌کند، نه از ساختار منعطفی بهره‌مند است. تنها ممکن است برای سازگاری با محیط کیفیت آنها را بهبود ببخشد. لازم به یادآوری است که در هر سازمانی علاوه بر آنکه یک فرهنگ خاص حاکمیت عمومی دارد، خرده فرهنگهای دیگری نیز می‌توانند در سازمان وجود داشته باشند، خصوصاً اگر سازمان بزرگ و گسترده باشد. با این حال مدیران ارشد سازمان

(STEPHEN.P.ROBBINS, 1987:359)

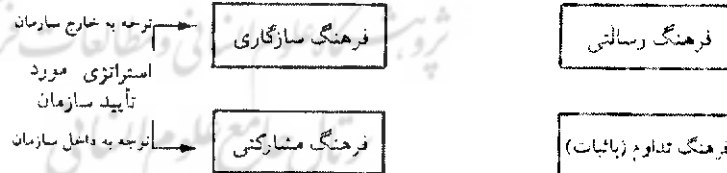
در همین رابطه پروفیسور دن دنسون (DAN DENISON) در نتیجه تحقیقی که درخصوص فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام گرفته بود، به این نتیجه می‌رسد که با توجه به رابطه بین خواسته‌های محیط و فرهنگ و نیز استراتژی‌های سازمان، چهار نوع فرهنگ سازمانی می‌تواند شکل بگیرد. شکل‌گیری فرهنگهای فوق به دو عامل بستگی دارد: یکی میزان و شدت تغییر و تحولات خواسته‌های محیطی با ثبات و پایداری آن و دیگری میزان توجه سازمان به امور داخلی یا خارجی خود. با توجه به عوامل فوق، فرهنگهای مذکور عبارتند از: سازگاری، مشارکتی، رسالتی و باثبات. (اصغر زمردیان، ۱۳۷۵: ۹۲)

۱- فرهنگ سازگاری

سازمانی که از چنین فرهنگی برخوردار است، محیطش متغیر و منعطف بوده و استراتژی‌های کاربری توجه به خارج از سازمان است. در این فرهنگ هنجارها و باورهای در سازمان مورد تایید قرار گرفته و تقویت می‌شوند که به وسیله آنها بتوان نیازهای موجود در محیط را به خوبی شناسایی و تفسیر کرد و مطابق با آن

نیازهای محیطی

محیط ثابت و پایدار ← محیط متغیر و منعطف



نمودار ۴: الگوی ارتباط میان فرهنگ، محیط و استراتژی‌های سازمان

۲- فرهنگ رسالتی

سازمانی از فرهنگ رسالتی یا مأموریتی (MISSION CULTURE) برخوردار است که استراتژی‌های آن توجه به محیط خارج از سازمان است، ولی نیازهای محیطی آن تقریباً ثابت و پایدار است و از این رو ضرورتی در آن نمی‌بیند که به سرعت در ساختارهای خود تجدیدنظر کند. در این فرهنگ به دیدگاههای مشترک (با توجه به هدف سازمان) توجه زیادی

واکنش مناسب را از خود نشان داد. چنین سازمانی در برابر نیازهای جدید به سرعت از خود واکنش نشان داده و قادر است ساختار خود را تغییر داده و برای انجام یک کار جدید سازماندهی مجدد کرده و رفتارهای جدیدی را در پیش بگیرد. در سازمانهایی که فرهنگ سازگاری حاکم است، استراتژی سازمان برای انطباق با محیط علاوه بر ایجاد ساختار سازمانی منعطف، تنوع در محصولات و خدمات است.

اجتماعی، سیاسی، تکنولوژیکی و فرهنگی) و محیط داخلی (فرهنگ داخل سازمان و کنترلهای سازگار با آن)؟

● حد تمایلی که سازمان برای خارج شدن از کنترل در خود می‌بیند. این تمایل بستگی به شخصیت کارکنان، حیطه مسئولیت مدیران، ساختار تشکیلاتی سازمان، کیفیت رهبری و میزان آگاهی کارکنان از کارهایی که انجام می‌دهند، خواهد داشت؛

● شیوه اجرایی کنترل برای مشاهده، ارزیابی و تعدیل و اصلاح سازمان که باعث خواهد شد سازمان به هدفهای خود نائل شود.

با این حال، فرایند کنترل مدیریت دارای سه مرحله اساسی است: برنامه‌ریزی عملیات کنترل، اجرای عملیات کنترل و ارزیابی عملیات کنترل. این مراحل ممکن است قبل، حین و یا بعد از عملیات اتفاق افتاده و در سطوح مختلف سازمانی اعمال شود. در همین حال سه نوع فرایند کنترل وجود دارد:

۱ - کنترل استراتژیک، که در آن هدفهای کلی سازمان و استراتژی‌های بلندمدت آن مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؛

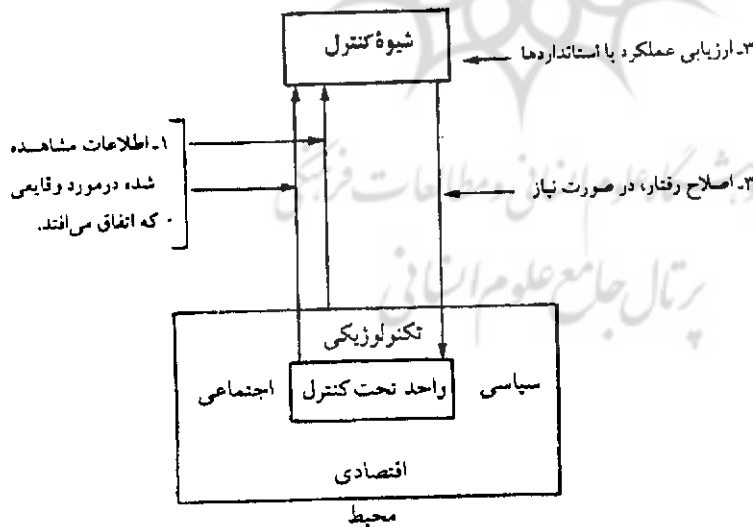
۲ - کنترل مدیریت، که به وسیله آن مدیریت

تلاش می‌کنند که با استفاده از شعائر، نمادها، نحوه اعمال مدیریت، گزینش افراد و... فرهنگ مورد نظر خود را در سطح سازمان عمومیت بخشند.

موضوع حائز اهمیت آن است که رفتار مطابق با فرهنگ چیزی است که با رفتارهای ناشی از قانون متفاوت است. رفتار قانونی ریشه در مجموعه‌ای از اصول و مقرراتی دارد که نوع رفتار افراد را مشخص می‌کند. بین ارزشها و هنجارهای فرهنگی و الزامات قانونی تفاوت وجود دارد. رعایت ارزشها و هنجارها به معنی رعایت قوانین و مقررات نیست. از این رو بسیاری از رفتارهای فرهنگی و ارزشی در سازمان ممکن است جنبه قانونی پیدا نکرده باشند.

لذا مدیران بایستی در زمینه پیدایش و ایجاد ارزشها و هنجارها و نیز حفظ و کنترل آنها در سازمان حساسیت بیشتری از خود نشان دهند. در اینجا، استراتژی‌هایی را که مدیران در کنترل کارکنان خود برمی‌گزینند اهمیت می‌یابد. همان‌طور که می‌دانیم، کنترل فرایندی است برای حصول اطمینان از اینکه فعالیتهای و اقدامات کارکنان با انتظارات پیش‌بینی شده همانند هستند. براین اساس هر نظام کنترل چهار جزء دارد (رابرت آنتونی و همکاران، ترجمه: ضیایی بیگدلی، ۱۳۷۲: ۴)

۱ - شیوه مشاهده و بازبینی عملیاتی که تحت کنترل و اندازه‌گیری قرار دارد؛
۲ - شیوه ارزیابی که کارکرد یک فعالیت و یا سازمان را ارزیابی کرده و معمولاً به استانداردهای خاصی بستگی داشته و وضعیت خارج از کنترل را مشخص می‌کند؛
۳ - شیوه رفتاری که مربوط به تغییر و یا تعدیل کارکرد یا سازمان (در صورت نیاز) است؛
۴ - ارتباط اطلاعات موجود در بین سه جزء مذکور که به شبکه ارتباطات مرسوم است. تبادل اطلاعات و گردش آن از مرحله مشاهده به مرحله ارزیابی و نهایتاً تغییر و تعدیل در صورت نیاز را اصطلاحاً بازخور نامیده و مجموعه این اجزاء را نظام یا سیستم کنترل می‌نامند. ساختار اصلی نظامهای کنترل در نمودار ۵ نشان داده شده است.



نمودار ۵: ساختار نظامهای کنترل

اطمینان می‌یابد که سازمان استراتژی‌ها را به درستی به مرحله اجرا گذاشته است؛
۳ - کنترل وظیفه‌ای، فرایندی است برای اطمینان از اینکه وظایف مشخص شده سازمان به طور موثر و مناسب انجام یافته است.

اصلاحات، شرایط ذیل بایستی مدنظر قرار گیرند (رابرت آنتونی و همکاران، ترجمه: ضیایی بیگدلی، ۱۳۷۲: ۶)

● محیطی که سازمان در آن قرار گرفته و فعالیت می‌کند، اعم از محیط خارجی (شرایط اقتصادی،

به علاوه، نظامهای کنترل ممکن است شکلهای متفاوتی داشته و هدفهای گوناگونی را دنبال کنند.

قبل از اجرای نظام کنترل در سازمان و برای انتخاب بهترین مشاهدات، ارزیابیها، تغییرات و

نمی‌توان با قوانین و مقررات، هیچ رفتار درستی را تعیین کرد، از این روش استفاده می‌شود. بدیهی است، سازمانهایی از این سیستم کنترل بهره می‌برند که کارکنان دارای ارزشهای مشترک بوده و به یکدیگر اعتماد متقابل دارند. در سازمانهای کوچک و غیررسمی یا در سازمانهایی که فرهنگ بسیار قوی دارند، این سیستم کنترل بسیار موثر است. این سیستم کنترل اگرچه قابل رؤیت نیست ولی از قدرت بالایی برخوردار است.

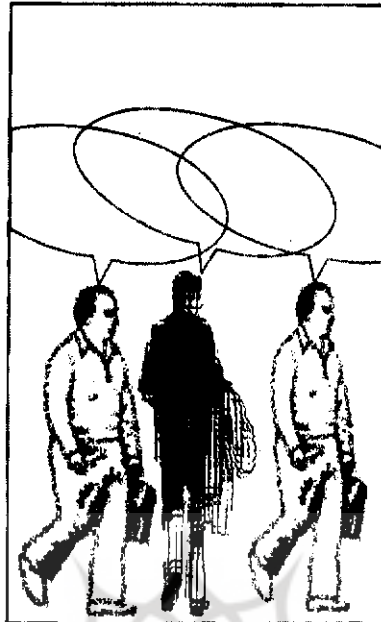
براساس الگوی کنترل اقتضایی (CONTINGENCY CONTROL MODEL)

در هر سازمانی چند نوع شیوه یا استراتژی کنترل مشاهده می‌شود ولی با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان، معمولاً یکی از شیوه‌های کنترل جنبه غالب دارد. (RICHARD L. DAFT 1992:318) در صورتی که سازمان بزرگ باشد، محیط و نوع تکنولوژی با ثبات و پایدار باشد، کنترل دیوانسالاری بسیار موثر بوده و کاربرد وسیع دارد. در سازمانهایی که ساختار وظیفه‌ای دارند و نیز سازمانهایی که ساختار مریضه داشته و جریان اطلاعات عمومی است، این شیوه کنترل محسوس است.

اگر سازمان کوچک باشد، محیط و تکنولوژی نامطمئن، بی‌ثبات، ناپایدار و غیریکتاخت باشد، در آن صورت ارزشها، هنجارها، آداب و رسوم و سبکهای مشترک بین اعضا و اعتماد و اطمینان متقابل آنها به صورت منابع و اجزای اصلی سیستم کنترل درمی‌آیند. در سازمانهای مسطح و نیز آنهایی که ساختار ماتریسی دارند و اطلاعات مسیر افقی دارند، کنترل قومی مناسب‌ترین شیوه کنترل است.

روش کنترل بازاری در سازمانهای مختلف و با اندازه‌های گوناگون کاربرد دارد، مشروط بر آنکه بتوان هزینه‌ها را مشخص و محصولات را در صحنه رقابت قیمت‌گذاری کرد.

ایجاد توازن بین استراتژی‌های گوناگون کنترل در سازمانهای مختلف تفاوت دارد. فرهنگ حاکم بر هر سازمانی مشخص کننده نوع استراتژی کنترلی است که می‌توان در آن سازمان به‌کار برد. از این‌رو به‌نظر می‌رسد که در سازمانهایی که «فرهنگ سازگاری» حاکم است، «استراتژی کنترل قومی» بیش از سایر استراتژی‌های کاربرد دارد. در این‌گونه سازمانها، برای انطباق با شرایط محیطی، هم از استراتژی تنوع در محصول استفاده می‌شود و هم تنوع در ساختار. زیرا اینگونه سازمانها از محیط و



بدین‌وسیله رفتارهای پرسنل استاندارد گردیده و مطابق با آن مورد ارزیابی قرارگیرد. از این‌رو اولین هدف روشهای کنترل دیوانسالاری، استاندارد کردن و کنترل رفتار افراد است.

استراتژی کنترل بر مبنای دیوانسالاری تقریباً در غالب سازمانها به‌اجرا درمی‌آید. مقررات، دستورالعملها، آیین‌نامه‌ها و قوانین، چارچوبهایی هستند که رفتارهای افراد را مشخص می‌کنند.

ب - کنترل بازاری
این نوع استراتژی زمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد که نتیجه فعالیتها و بازدهی سازمان در قالب قیمتها و محیط رقابتی مورد توجه باشد. روش کنترل بازاری (MARKET CONTROL) در سیستم‌های اقتصادی مورد توجه است، یعنی جایی که قیمت یکی از شکلهای موثر در کنترل است. در اینجا مدیران می‌توانند برای ارزیابی سازمان و کارایی آن، قیمتها و سودها را با هم مقایسه کنند.

بنابراین هنگامی از روش مبتنی بر کنترل بازار استفاده می‌شود که بتوان محصول یک بخش یا سازمان را در محیطی رقابتی با معیاری (چون واحد پول) سنجید.

ج - کنترل قومی

در روش مبتنی بر کنترل قومی (CLAN CONTROL) با استفاده از ارزشها و هنجارهای مشترک، سنتها، باورها و آداب و رسوم بر رفتار اعضای سازمان اعمال کنترل می‌شود. معمولاً در زمانی که امور چنان به سرعت تغییر می‌یابند که

لازم به توضیح است که کنترل استراتژیک در ارتباط با حفظ و مهار شرایط محیطی استراتژی‌های سازمان است. کنترل مدیریت تاکید بیشتری بر متغیرهای داخلی سازمان دارد، درحالی که کنترل استراتژیک در ارتباط با مهار و تغییر و تحولات متغیرهای محیطی از سوی سازمان است. به‌علاوه فرایند کنترل استراتژیک اساساً غیر منظم است، درحالی که کنترل مدیریت فرایند منظم و مستمر است. همچنین کنترل استراتژیک به ارزیابی استراتژی‌های رقابتی با سازمانهای دیگر، استفاده از تکنولوژی و انطباق سازمان با شرایط محیطی که در آن به فعالیت می‌پردازد، مربوط می‌شود. حیطه کنترل استراتژیک سطح مدیران ارشد است، درحالی که دیگر مدیران درگیر کنترل مدیریت هستند. در کنترل استراتژیک این انتظار از مدیران ارشد وجود دارد که از نیروهای بیرونی سازمان، که فعالیتهای آن را تحت تاثیر قرار می‌دهند، آگاهی کامل داشته باشند.

با این حال، در یک سازمان، مدیریت سه نوع نگرش به کنترل دارد: «نگرش سنتی» که تاکید بر سازماندهی، برنامه‌ریزی و کنترل است، «نگرش منظم» که تاکید بر استفاده از افرادی است که با مسائل و تصمیمات مدیریت سروکار دارند، «نگرش رفتاری» که تاکید بر انگیزش، پیش‌بینی و کنترل افراد دارد. نگرش نظریه اقتضایی، استفاده از سه نگرش مذکور را ممکن ساخته، و همچنین ساختاری را ارائه می‌دهد که برای کلیه سازمانها مناسب است. (زایرت، آنتونی و همکاران، توجه ضمایم پیوسته ۱۳۷۲:۴۵) همچنین ویلیام اوچی (WILLIAM OUCHI) استاد دانشگاه کالیفرنیا معتقد است که سازمانها می‌توانند از نظر کنترل یکی از سه استراتژی کنترل بازار (اقتصاد)، کنترل اداری (دیوانسالاری) و کنترل قومی (ارزشی یا فرهنگی) را انتخاب کنند. در هر یک از سه روش فوق از اطلاعات خاصی استفاده می‌شود که با یکدیگر تفاوت دارد. با این حال در یک سازمان از هر سه استراتژی کنترل می‌توان به نسبتیهای مختلف به‌صورت همزمان بهره برد. (RICHARD L. DAFT, 1992:635)

الف - کنترل اداری

استراتژی کنترل اداری یا دیوانسالاری (BUREAUCRATIC CONTROL) مبتنی بر استفاده از قوانین، مقررات، خط‌مشی‌ها، سلسله مراتب و سایر روشهای دیوانسالاری است تا

فرهنگ سازمانی می‌تواند شکل بگیرد. فرهنگهای سازگاری، رسالتی، مشارکتی و تداوم که هر یک برحسب استراتژیها و میزان تغییر و تحولات محیطی در سازمانها به وجود می‌آیند. حفظ یا ایجاد هر یک از فرهنگهای فوق در سازمان نیازمند استراتژیها و نظامهای کنترل مناسب و سازگار با آن فرهنگ سازمانی است. از اینرو، نوع استراتژی کنترل مناسب برای فرهنگهای سازگاری و مشارکتی، «قومی» بوده و کنترل مناسب برای فرهنگهای رسالتی و تداومی، «اداری» خواهد بود. فرایند کنترل استراتژیک مناسب با فرهنگ سازگاری، و فرایند کنترل مدیریت، سازگار با فرهنگهای رسالتی و مشارکتی خواهد بود. و بالاخره فرایند کنترل وظیفه‌ای با فرهنگ تداومی تناسب دارد. □

منابع و مأخذ:

- ۱ - استیفن رابینز، «مدیریت رفتار سازمانی»، ترجمه: علی پارسائیان، محمد اعرابی، (تهران: موسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی، ۱۳۷۴)
- ۲ - جعفر مسمی‌زاده، «نوسعه سازمان، دانش بهسازی و نورساز»، (تهران: روایت، ۱۳۷۶)
- ۳ - اصغر زمردیان، «مدیریت تحول»، (تهران: سازمان مدیریت صنعتی، ۱۳۷۵)
- ۴ - علی رضائیان، «تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم»، (تهران: سمت، ۱۳۷۶)
- ۵ - محمد سعید تسلیمی، «مدیریت تحول»، (تهران: سمت، ۱۳۷۷)
- ۶ - سید مهدی الوانی، سیداحمدرضا قاسمی، «مدیریت و مسئولیت‌های اجتماعی سازمان»، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۷)
- ۷ - مسعود علی طوسی، «فرهنگ سازمانی»، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲)
- ۸ - رابرت آنتونی، جان پردین، نورتن یدفورد، «نظامهای کنترل مدیریت»، ترجمه: محمدتقی ضیایی بیگدلی، (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی، ۱۳۷۲)

9 - RICHARD L. DAFT, "ORGANIZATION THEORY AND DESIGN", (NEWYORK: WEST PUBLISHING COMPANY, 1992)

10 - STEPHEN P. ROBBINS, "ORGANIZATION THEORY", (N.J.: PRENTICE HALL, 1978)

● سیداحمدرضا قاسمی: کارشناس ارشد مرکز تحقیقات کاربردی دانشکده مدیریت - دانشگاه تهران

کیفیت محصولات خود می‌اندیشند و از اینرو نه تنوعی در محصولات خود ایجاد می‌کنند و نه انعطافی در ساختار سازمانی خویش به وجود می‌آورند. در این‌گونه سازمانها، «استراتژی کنترل اداری» یا بوروکراتیک بیش از سایر استراتژی‌ها مورد توجه قرار می‌گیرد. به علاوه، نوع نگرش مدیریت به کنترل، «نگرش سنتی» و همچنین فرایند کنترل «وظیفه‌ای» خواهد بود.

نتیجه‌گیری

همان‌طور که بیان گردید، سازمانها برای آنکه به اهداف خود نائل شوند، مجبورند با بخشها و گروههای مختلف محیط ارتباط داشته و نیازهای آنها را تامین نمایند. این در صورتی است که تغییر و تحولاتی که امروزه در محیط سازمانها به وجود می‌آید، آنها را ملزم می‌کند که در جهت مقابله با انطباق خود با این تغییرات در عملکرد و فرایند خود تحول ایجاد نمایند.

سازمان با فرهنگ سازگاری	سازمان با فرهنگ رسالتی
- نوع استراتژی جهت انطباق با محیط: تنوع در ساختار و تنوع در محصول	- نوع استراتژی جهت انطباق با محیط: تنوع در محصول
- نوع استراتژی کنترل: کنترل قومی	- نوع استراتژی کنترل: کنترل اداری
- نوع فرایند کنترل: استراتژیک	- نوع فرایند کنترل: کنترل مدیریت
- نوع نگرش مدیریت به کنترل: کنترل رفتاری	- نوع نگرش مدیریت به کنترل: نگرش منتظم
سازمان با فرهنگ مشارکتی	سازمان با فرهنگ تداوم
- نوع استراتژی جهت انطباق با محیط: تنوع در ساختار	- نوع استراتژی جهت انطباق با محیط: بهبود کیفیت در محصولات و خدمات
- نوع استراتژی کنترل: قومی	- نوع استراتژی کنترل: کنترل اداری
- نوع فرایند کنترل: کنترل مدیریت	- نوع فرایند کنترل: کنترل وظیفه‌ای
- نوع نگرش مدیریت به کنترل: نگرش منتظم	- نوع نگرش مدیریت به کنترل: نگرش سنتی

بدیهی است، تحول در هر سازمانی (کم یا زیاد) متأثر از فرهنگ حاکم بر آن شکل می‌گیرد و از آنجا که فرهنگ سازمانها با یکدیگر متفاوت است، دویین فرهنگهای مختلف نسخه واحدی پیدا نمی‌شود. لذا، استراتژی تغییر یا تحول در درون سازمان بستگی به هماهنگی با الگوهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد. باتوجه به رابطه بین خواسته‌های محیط و فرهنگ و نیز استراتژیهای سازمان، چهار نوع

تکنولوژی بی‌ثبات، ناپایدار و غیریکنواخت بر خوردارند. باتوجه به اینکه در این‌گونه سازمانها، نبل به هدف بیشتر مورد توجه است، نوع فرایند کنترل، «استراتژیک»، و نوع نگرش مدیریت «کنترل رفتاری» خواهد بود.

سازمانهایی که از «فرهنگ مشارکتی» برخوردار هستند، از محیطی ناپایدار برخوردارند. با این حال در این‌گونه سازمانها از آنجا که به مشارکت اعضا بیشتر توجه می‌شود، برای انطباق با شرایط محیطی از استراتژی تنوع در ساختار بهره می‌جویند. نوع استراتژی کنترل مناسب در این‌گونه سازمانها «قومی» است، و نوع نگرش مدیریت به کنترل «منتظم» و فرایند کنترل «مدیریتی» خواهد بود.

سازمانهایی که دارای «فرهنگ رسالتی» هستند، خواسته‌های محیطی را مورد توجه قرار می‌دهند، هرچند که آنها زهاد متغیر نیستند. این‌گونه سازمانها، استراتژی تنوع در محصول را

برای انطباق خود با محیط بومی‌گزینند. استراتژی کنترلی که در این‌گونه سازمانها بیشتر مورد توجه قرار می‌گیرد، کنترل اداری یا بوروکراتیک است. نوع نگرش مدیریت به کنترل «منتظم» بوده و نوع فرایند کنترل «مدیریتی» خواهد بود.

و نهایتاً، در سازمانهایی که «فرهنگ تداومی یا ثبات» حاکم است، باتوجه به پایداری محیط آنها، سازمانها تلاشی آنچنان در جهت انطباق خود با شرایط محیطی ندارند و تنها به بهبود