

# از کنترل بیرونی تا خودکنترلی: بازاندیشی در مفهوم کنترل سازمانی

عباس عباس پور\*

## چکیده

پارادایم نوین<sup>۱</sup> در مفهوم کنترل سازمانی گذر از موازین کنترل بیرونی، ابزاری و مستقیم افراد و رسیدن به نظام مبتنی بر استقلال و خودکنترلی است. مدیران به جای اینکه همه تلاش خود را معطوف به کنترل ابزاری<sup>۲</sup> کارکنان نمایند، تلاش می‌کنند در خدمت آنان قرار گیرند و براساس الهام‌گیری از نظام ارزشها و اصول اخلاقی شکاف عمیق ایجاد شده میان حرف و عمل را پر کنند. از مدیران عصر فناوری اطلاعات انتظار می‌رود به دقایق و لحظاتی بیندیشند که به موجب آن نظام انگیزش افراد از پاداشهای مادی و مالی به سوی برانگیختگی درونی و خودمسئولیتی ارتقاء می‌یابد. در این مقاله، سعی شده است سیر تکاملی مفهوم کنترل در رفتار سازمانی براساس مفروضات مدل کلاسیک، مدل رفتاری و نیز مدل سیستمی مدیریت بررسی شود و با تعیین محدودیت‌های مدل کلاسیک و رفتاری کارکرد کنترل در سازمانهای پیشرفته مورد مطالعه قرار گیرد. در نهایت، با شناسایی منابع اقتدار متناسب با استلزامات سازمانهای قرن بیست و یکم الگویی از نظام کنترل سازمانی پویا و اثربخش معرفی شده است و فرضیه‌هایی برای پژوهشهای آینده پیشنهاد گردیده، به نحوی که، باب نوینی را به روی محققان سازمانی بگشاید.

واژه‌های کلیدی: کنترل بیرونی، خودکنترلی، مدل کلاسیک، مدل رفتاری، مدل سیستمی، کنترل سازمانی پویا و اثربخش، منابع اقتدار.

\*\*\*

\* دانشجوی دوره دکتری مدیریت منابع انسانی دانشگاه تهران

## مقدمه

کنترل وظیفه حیاتی و اجتناب‌ناپذیر مدیریت در هر سازمانی به‌شمار می‌رود. کاربرد آگاهانه کنترل با سازمان و تمامیت آن پیوند جدایی‌ناپذیری دارد. ضرورت امر کنترل در مدیریت هر سازمانی آنگاه قابل تشخیص خواهد بود که مسئولیت هر مدیری را در نهایت حفظ موجودیت سازمان بدانیم. مع‌هذا، چنانکه رهبری پویا و اثربخش را مشخصه اصلی سازمانهای موفق در نظر بگیریم باید بهره‌گیری شایسته از رهبری خوب و کارآمد را نیز مستلزم کنترل اثربخش بدانیم. بدین سبب، ادعا می‌شود که کنترل، لازمه ثبات، مداومت و بقای هر سازمانی است.

همه سازمانها علاقه‌مندند که کوششهای انسانی را در جهت نیل به اهداف سازمانی سوق دهند. علاوه بر اهداف رسمی که سازمانها به صورت آگاهانه و از روی طرح و نقشه برای خود در نظر می‌گیرند، آنها از افرادی همراه با علائق شخصی منحصر به فرد تشکیل شده‌اند. حتی اگر افراد و گروهها بدون دخالت سازمان رسمی بخواهند در تحقق اهداف سازمان یاری رسانند، سازمان باز هم ناچار است نسبت به یکپارچه‌سازی تلاشهای افراد و گروهها مبادرت ورزد و آنان را به سوی اهداف خاص هدایت نماید. بنابراین، سازمانها چنانچه خواهان تحقق اهداف از پیش تعیین شده خود باشند چاره‌ای ندارند مگر آنکه یا بر روی افراد اثر گذار باشند و یا اینکه آنان را کنترل کنند. بدین لحاظ است که گفته می‌شود هر فعالیت جمعی ناظر به هدف، مستلزم کنترل است.

مفهوم کنترل اصطلاح بسیار مبهم و دشواری در مباحث سازمان و مدیریت محسوب می‌شود؛ تا جائیکه صورت ۵۷ مورد تنوع در معناهای ضمنی آن توسط راث (۱۹۶۰) مشخص شده است. این تنوع به اهمیت تعریف و تشکیل حد و مرزهای مناسب برای کنترل مربوط می‌شود<sup>۱</sup>. آن‌گونه که جانسون و گیل<sup>۲</sup> (۱۹۹۳)

توضیح می دهند کنترل از یک گستره متنوعی در رشته های مختلف نظیر مهندسی، حسابداری، سایبرنتیک، جامعه شناسی و روانشناسی برخوردار است. پژوهشهای انجام شده به گونه فزاینده ای نشان می دهد که هم کارکنان و هم مدیران تلاش می کنند تا اقدامات خود و نیز اقدامات و ارزشهای دیگران را کنترل کنند (اشفورت و ساکس، ۲۰۰۰، ص ۳۷۷). از این رو، قبل از آنکه بتوان به سادگی این مفهوم را فقط به مثابه یک کارکرد مدیریتی تلقی نمود یک فرایند پیچیده و پویای تعاملی است. کنترل فراگرد سامان بخشی است که کوششهای رهبری سازمان را هدایت می کند تا به هدفها و استانداردهای پیش بینی شده نائل شود. به زعم اتزیونی<sup>۱</sup> (۱۹۶۴)، در هیچ کجا فشار میان نیازهای سازمان و نیازهای اعضای آن - یعنی بین اثربخشی و کارآیی سازمان از یک سو و رضایت اعضا از سوی دیگر - به اندازه حوزه کنترل سازمانی مشهود نیست. از این رو، موفقیت هر سازمان بیشتر به توانایی آن در کنترل اعضایش بستگی دارد. کارکرد کنترل نیازمند مدیرانی است که بتوانند استانداردهای عملکرد مناسب را تعیین کنند، عملکرد واقعی را با استانداردهای از پیش تعیین شده مقایسه کنند و حدود و قلمروهای مسأله<sup>۲</sup> را (از لحاظ بروز انحراف از اهداف) اصلاح کنند (باوی و دیگران، ۱۹۳۳، ص ۶۰۲).

کنترل بیرونی<sup>۳</sup> آن گونه که به وسیله این زریلی و روزن<sup>۴</sup> (۱۹۸۳) توصیف می شود اصطلاحی است که کنترلهایی را که خارج از محدوده فردی اداره می شوند، دربرمی گیرد. این نوع کنترل اغلب توسط مدیریت و به منظور تحت تأثیر قرار دادن رفتار اعضای سازمان طراحی می شود. هاپ وود<sup>۵</sup> (۱۹۷۴) یک طرح مفهومی را که از طریق آن انواع متفاوت کنترل در سازمانها مشخص می گردید، ارائه نمود. این طرح شامل کنترلهای اداری، کنترلهای اجتماعی و خودکنترلی ها بود. کنترلهای اداری در پیشینه موضوعی آنچنانکه این زریلی و روزن نیز اشاره می کنند به عنوان

1- Etzioni, A.

2- problem areas

3- external control

4- Inzerilli, G. &amp; Rosen, M.

5- Hopwood

کنترل‌های بیرونی نسبت داده می‌شوند. و آن گونه که هاپ وود آن را توصیف می‌کند به عنوان قواعد رسمی و رویه‌های استاندارد شده نظیر برنامه‌ها، بودجه‌ها، استانداردها، عملیات سالیانه، انگاره‌های رسمی<sup>۱</sup> روابط سازمانی و خط‌مشی‌های استخدامی در نظر گرفته می‌شود.

کنترل‌های اجتماعی از ارزشهای مشترک و تعهدات کارگزاران سازمانی<sup>۲</sup> پدیدار می‌شود. میک<sup>۳</sup> (۱۹۸۸) در بررسی‌های خود به این نتیجه رسید که فرهنگ سازمانی یک کنترل اجتماعی قدرتمندی است که در آن مدیریت و اعضای سازمان با یکدیگر مشارکت می‌کنند.

خودکنترلی سومین طبقه‌بندی در سنخ‌شناسی هاپ وود به شمار می‌رود که از انگیزه‌های شخصی افراد ناشی می‌شود. برای اینکه کنترل‌های اداری و اجتماعی اثربخش باشند، باید از قابلیت خودکنترلی درون سازمانی برخوردار باشند. اهمیت این نوع کنترل در درونی ساختن<sup>۴</sup> (مستقیم یا غیرمستقیم) هنجارهای ریشه‌دار در کنترل‌های اجتماعی و اداری است. کنترل در اغلب روابط رسمی و غیررسمی در سازمانها ریشه دارد.

### نگرش مدل کلاسیک به کنترل سازمانی

بررسی‌های اولیه از پیشینه کنترل در زمینه تئوری‌های سازمانی بیانگر آن است که کنترل مدیریت در درجه نخست در یک چارچوب مبتنی بر حسابداری توسعه یافته و از این جهت امری بازدارنده بوده است. براساس دیدگاه کلاسیک، کنترل فراگردی است که به وسیله مدیران اطمینان می‌دهد که منابع به دست می‌آیند و به طور اثربخش و کارآمدی در تحقق هدفهای سازمانی به کار می‌روند (اتلی، برودبنت و بری<sup>۵</sup>، ۱۹۹۵). در این دیدگاه کنترل یکی از چهار کارکرد عمده مدیریت به شمار

1- formal patterns

2- organizational actors

3- Meek, V.

4- internalization

5- Otley. D. T., Brodbent. J. &amp; Berry. A. J.

می‌رود: برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل. بنابه عقیده فایول، کنترل فراگردی است که نسبت به جمیع امور و اشیاء و اعمال اجرا می‌شود. هدف از کنترل این است که خطاها و اشتباهات تشخیص داده شود تا بتوان نتایج و عواقب آن را جبران کرد و از تکرار آن مانع شد. در مدل کلاسیک به فراگرد کنترل از پنج دیدگاه نظر افکنده شده است: دیدگاه اداری، تجاری، فنی، مالی و حسابداری. از نظر اداری، هدف کنترل این است که روشن شود آیا برنامه‌ای وجود دارد و در صورت مثبت بودن پاسخ، آیا به موقع اجرا می‌شود یا خیر. از نظر تجاری، مراد از کنترل این است که تحقیق شود آیا موادی که به سازمان وارد و یا خارج می‌شود از حیث کیفیت، کمیت و قیمت به طور دقیق مورد بررسی قرار گرفته، صورتهای ریز اشیاء درست تنظیم شده و تعهدات سازمان انجام گرفته است یا خیر. از نظر فنی، منظور از کنترل این است که جریان امور سازمان و نتایج حاصل از آن و اختلافات آنها و وضع نگهداری اموال و طرز کار کارکنان و ماشین‌ها مورد توجه و بررسی قرار گیرد. از نظر مالی، هدف از کنترل این است که نیازهای سازمان در بخش منابع مالی و چگونگی مصرف آن مورد توجه قرار گیرد. از نظر حسابداری نیز مقصود از کنترل این است که معلوم شود اسناد لازم به طور صریح وضعیت سازمان را نشان می‌دهند یا خیر؛ برای اینکه اطمینان حاصل شود هیچگونه آمار و سند زائدی تنظیم نمی‌شود. همه این عملیات باید در اداره‌ای به نام اداره کنترل و نظارت در سازمان صورت پذیرد. البته اثربخشی عمل کنترل منوط به این است که اولاً کنترل به موقع انجام گیرد و ثانیاً ضمانت اجرایی لازم برای عمل کنترل وجود داشته باشد (فایول، ۱۹۱۶، ترجمه هدایتی، ۱۳۳۷).

### مفروضات مدل کلاسیک در زمینه کنترل سازمانی

اساساً مدل کلاسیک که به عنوان یک مدل عقلانی شهرت یافته، برپایه مفروضات علم مکانیک استوار است. یعنی می‌توان موجودیت هر یک از اجزاء سازمان را براساس قوانین علم فیزیک و مکانیک تبیین کرد. این مدل با فرض

سیستم بسته از طریق تفتیش و بازرسی نسبت به جوانب مختلف رفتار افراد در سازمان برای حصول اطمینان از اینکه فعالیتهای کارکنان مطابق با هدفها و استانداردهای از پیش تعیین شده هست یا خیر به کنترل دقیق آنان می‌پردازد. طبیعی است که رابطه میان مدیران و اعضای سازمان همانند یک رابطه مکانیکی بسیار خشک و بی‌روح، رسمی و وظیفه‌ای و مبتنی بر ساختار و کارکرد ثابت است. انگیزش انسان مبتنی بر پاداشهای مادی و درآمدهای اقتصادی است و عملکرد افراد براساس کمیت تولید سنجیده می‌شود. با این همه، از آنجاکه پاداشهای مادی تحت کنترل سازمان است و دستیابی بدان خارج از اراده سازمان بسیار دشوار است، فرد به کنترل و زیر نفوذ درآمدن خود از سوی سازمان تن می‌دهد و موضع انفعالی در پیش می‌گیرد. روابط بر مبنای محاسبات منطقی و عقلانی صرف برنامه‌ریزی می‌شود و سازمانها در خنثی نمودن و یا کنترل احساسات و عواطف شخصی افراد مشروعیت دارند و می‌توانند مانع از مداخله آن در روابط منطقی و عقلانی سازمان شوند. انسان، به طور ذاتی تنبل و گریزان از کار و فعالیت در نظر گرفته می‌شود و تنها با ساز و کار کنترل و بازرسی تن به کار می‌دهد. بین هدفهای فردی و هدفهای سازمان همواره کشمکش و تضاد وجود دارد و تنها طریق مطلوب برای تعدیل این تضاد، کنترل از طریق عاملهای خارجی است. مدیران کوشش می‌کنند عدم توانایی کارکنان در رعایت انضباط و کنترل شخصی را از طریق ساخت‌دهی رفتار و کنترل و سرپرستی مستقیم بهبود بخشند. گمان مدیریت این است که رفتار افراد غیرقابل اعتماد، غیرمسئولانه و رشد نیافته است. از این‌رو کنترل مستقیم نه تنها کاملاً مناسب دارد، بلکه ضروری نیز هست.

### نقد مفروضات مدل کلاسیک در زمینه کنترل سازمانی

آنگونه که اشاره شد مدل کلاسیک فراگرد کنترل را در مورد جمیع امور و اشیاء و اشخاص و اعمال مجاز می‌داند و یکسان به آنها می‌نگرد. از دیدگاه این مدل

هیچ تمایزی میان انسان، نیازها و اهداف او با چیزها وجود ندارد. به زعم تامپسون<sup>۱</sup> (۱۹۶۷)، از نظر این مدل اهداف مشخص و شناخته شده‌اند، وظایف تکراری هستند، بازده فراگرد تولید به نحوی از بین می‌رود و منابع با کیفیت‌های یکسان قابل دسترس می‌باشند (صص ۵-۶). برای سازمان تنها یک برنامه اصلی و شناخته شده وجود دارد و نظام کنترل سازمانی نیز براساس آن برنامه تعیین می‌شود. برای تبیین رفتار سازمانی با تکیه بر ویژگیها و فراگردهای درون سازمانی از توجه به تأثیر زمینه‌های اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی محیط بر ساختار و عملکرد سازمان غفلت می‌ورزد.

تمرکز تحلیلگران این مدل عمدتاً بر ساختار هنجاری متمرکز بود و عملاً از توجه به ساختار رفتاری سازمانها چشم‌پوشی می‌نمودند (اسکات<sup>۲</sup>، ۱۹۸۷). تنوع و عدم قطعیت همراه با باز بودن سازمان نسبت به محیط، پنهان، کم اثر یا انکار گردیده است. البته نباید از امتیازات این مدل چشم‌پوشی نمود. اغلب سازمانها برای ساخت ساختارهای خود بر مدل کلاسیک تکیه می‌کنند. زیرا مدل کلاسیک به عناصر ضروری در یک نهاد، مانند قدرت، مسؤولیت، تقسیم‌کار، تخصصی شدن و به هم پیوستگی بخشها می‌پردازد. آن گونه که دیویس و نیواسترم<sup>۳</sup> (۱۹۸۵) اظهار می‌دارند پیشرفتهای نوین، مدل کلاسیک را اصلاح کرده است ولی عناصر اصلی آن همچنان پایدار مانده است و برای کارکردن با مردم در سازمانها باید به این عناصر پی برد. این مدل یک طریق سودمند برای انجام دادن کار به شمار می‌رود. اگرچه برخی مدل کلاسیک را به منزله یک شکست به شمار می‌آورند ولی باید اذعان داشت که تحقیقاً این گونه نیست. ساده‌ترین، گسترده‌ترین و بارورترین تحلیل‌های سازمانی در چارچوب مفروضات مدل کلاسیک پدید آمد. نظامهای بزرگ راه آهن، کارخانه‌های غول‌آسای فولاد و به طور کلی تمدن صنعتی پویای غرب براساس امتیازات مدل کلاسیک پدید آمد. بزرگترین ناتوانی و ضعف مدل کلاسیک بالا بودن

1- Thompson, J.

2- Scott, W. R.

3- Davis, K. &amp; Newstrom, J. W.

هزینه انسانی آن است که تاکنون با خود به همراه داشته است.

### نگرش مدل نئوکلاسیک (رفتاری) به کنترل سازمانی

در حالی که مدل کلاسیک سازمان به امر کنترل بیشتر از طریق شبکه ارتباطات رسمی - کنترل از بالا به پایین و گزارش از پایین به بالا - توجه داشت و در چارچوب تحلیلی خود بر جوانب متفاوت تصمیمات معمول نظیر هدفها، استانداردها، رویه‌ها، روشها، قوانین و مقررات و خط مشی‌های سازمانی تأکید می‌نمود، پیروان مدل نئوکلاسیک (رفتاری) شبکه ارتباطات غیررسمی سازمان را حائز اهمیت دانسته و خواسته‌های افراد و گروهها و رعایت عواطف و احساسات آنها را معیاری برای نظام کنترل در نظر می‌گرفتند. در مدل رفتاری از شدت کنترل مستقیم کاسته می‌شود و روشهای انعطاف‌پذیری برای کنترل سازمانی وضع می‌گردد. احیاء نمودن حرمت و شأن انسان در سازمان و قائل شدن جایگاهی فراتر و متعالی‌تر از چیزها برای او از امتیازات بارز این مدل نسبت به مدل کلاسیک به‌شمار می‌رود. دخالت دادن مشارکت گروهی افراد در تصمیم‌گیری، فراهم نمودن زمینه ابتکار و آزادی عمل برای افراد، ارج نهادن به جایگاه گروهها در محیط کار و در نهایت سوق دادن هدفهای سازمان در جهت رفاه حال کارکنان از مهمترین شعارهایی بود که در اندیشه پیروان این مکتب نمودار گرفت.

فالت که شاید بتوان او را مفسر دوره گذار از مدل کلاسیک به مدل رفتاری سازمان معرفی نمود، برخلاف فایول که میان کنترل اشخاص و چیزها هیچگونه تمایزی قائل نبود بین آنچه خودش کنترل امور و کنترل انسانها نامید، تمایز قائل شد. به‌زعم فالت مدیران تمام تلاششان این است که کارکنان خود را کنترل کنند؛ اما آنچه مطلوب است، کنترل امور است. در این شیوه از کنترل آنچه حائز اهمیت است نتیجه کار و تأمین همکاری افراد برای نیل به هدف سازمان است و نه کنترل کارکنان



(پارکینسون، راستم جی و ساپرا، ۱۹۸۷، ترجمه ایران‌نژاد پاریزی، ۱۳۷۰).

### مفروضات مدل رفتاری در زمینه کنترل سازمانی

بین مفروضات مدل رفتاری با مفروضات مدل کلاسیک تفاوت‌های اساسی وجود دارد. در حالی که تمرکز مدیر در مدل کلاسیک محدود به انجام وظایف محوله است، تمرکز مدیر در مدل رفتاری بیشتر معطوف به نیازهای افرادی است که مدیر با آنان در یک نظام همکاری کار می‌کند. مدیر به جای اینکه تمام توجه خود را مصروف برانگیختن کارکنان نسبت به انجام وظایف و کنترل آنان نماید به عواطف و احساسات آنان توجه می‌نماید و به عنوان حلال مشکلات، حامی و دلسوز کارکنان به حساب می‌آید.

مدل رفتاری در نظام کنترل سازمانی به جای تعیین هدف برپیدا کردن هدف تأکید می‌کند و به سطح دشواری ارتباط هدفهای سازمان با رفتار افراد واقف است. از طریق ساختار غیررسمی که برگرفته از هنجارها و الگوهای رفتاری است بر ساختار رسمی سازمان تأثیر می‌گذارد و ساختار سازمانی را برحسب نیازها و الزامات معینی که باید برآورده شود و کارکردهایی که جهت حصول اطمینان از بقای کل سازمان به عنوان یک واحد اجتماعی انجام می‌گیرد، تحلیل می‌کند. مدل نئوکلاسیک با تأکید بر جنبه انسانی، افراد را به مثابه یک موجود زنده در نظر می‌گیرد که در حد و حصر مشخصی رشد و تکامل می‌یابند. نسبت افراد با نظام کنترل همانند سلول به موجود زنده است. این مدل با حد و مرز نسبتاً باز به تبادل اطلاعات می‌پردازد و ضمن در نظر گرفتن هنجارهای گروهی برای بقای ساختار کنترل کوشش می‌کند.

### نقد مفروضات مدل رفتاری در زمینه کنترل سازمانی

اشکال عمده مترتب بر این مدل آن است که نظام اجتماعی و غیر رسمی

سازمان را مجتمعی از واحدهای ارگانیک فرض می‌کند؛ در حالی که، واحد اساسی در سیستم کنترل افراد به‌شمار نمی‌روند، بلکه نقشی است که به آنان واگذار می‌شود. یکی از محدودیت‌های این مدل این بود که به علت ناتوانی در شناخت ابعاد پیچیده انسانی به حدس و گمان و تخمین متوسل شد و از تبیین درست واقعیت‌ها بازماند. از این رو، غیرقابل لمس بودن طبیعت روابط انسانی سبب شد تا این مدل نیز نتواند از جامعیت لازم برخوردار شود. این مدل از درک کامل کل سازمان رسمی غافل ماند و نتوانست ارتباط سازمان رسمی را با محیط اجتماعی، فرهنگی و تکنولوژیکی به خوبی باز شناساند؛ و با برجسته ساختن بُعد عواطف و احساسات انسانی کوشش نمود تا بُعد عقلانی رفتار انسان در سازمان را کم‌رنگ جلوه دهد.

### نگرش مدل سیستمی به کنترل سازمانی

در دو مدل کلاسیک و رفتاری نظریات مربوط به کنترل سازمانی به صورتی محدود و نارسا مفهوم پردازی گردید. و آن عبارت از فرماندهی و دستور از سطوح بالای سازمان به سطوح پایین برای تحقق هدفهای سازمانی بود. در نتیجه مراد از کنترل به جای یک خرده نظام سازمانی بیشتر عبارت از یک سلسله عملیات به‌شمار می‌آمد. این امر به تدریج سبب شکل‌گیری مفهوم جدیدی در حوزه مطالعات علوم رفتاری و سازمانی گردید. مفهومی که ضمن انطباق با الگوها، نیازها، انتظارات و پیشرفتهای نوین بتواند حلال مشکلات و تنگناهای پیچیده رفتار سازمانی باشد. این مفهوم دیدگاه نوین سیستمها نسبت به فراگرد کنترل سازمانی بود.

به زعم میرزایی اهرنجان (۱۳۶۷)، نگرش سیستمی کنترل سازمانی حداقل در نکات زیر با مفاهیم مدل کلاسیک و رفتاری فرق دارد.

۱. کنترل نه به مفهوم یکسری عملیات بلکه به مفهوم یک خرده نظام<sup>۱</sup> در

سازمان به کار می‌رود. یعنی کنترل به معنی آرایش ویژه‌ای از عملیات و تدابیر مخصوصی است که هماهنگ و در رابطه با سایر خرده‌نظامهای سازمان موجبات بقاء و تکامل سازمان را فراهم می‌آورد.

۲. کنترل نه به مفهوم روشهایی که صرفاً جهت حصول اطمینان از نیل به هدفهای سازمان بکار می‌رود بلکه به مفهوم مکانیسمی بکار می‌رود که نه تنها قادر است انحرافات از هدفهای سازمان را ثبت و تصحیح نماید بلکه روشهایی را نیز که لازم است تا سازمان را با تغییرات شرایط محیطش سازگار و همزمان نماید شامل می‌شود (صص ۲۸-۱۵).

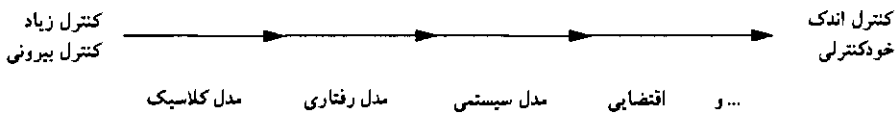
در نگرش سیستمی نظام کنترل یکی از نظامهای فرعی سازمان تلقی می‌شود که با عناصر دیگر سازمان نظیر شالوده سازمانی، افراد سازمانی و سایر ابزار سازمانی در ارتباط دائمی است. در نتیجه این نظام کنترل بخشی از شبکه ارتباطی سازمان را اشغال می‌کند.

مدل سیستمی با بینشی کلان‌نگر، مفاهیم و یافته‌های جدیدی را جایگزین مفاهیم سنتی کنترل کرد. در این مدل، ضمن مردود دانستن انتخاب یک راه‌حل قطعی، برای بررسی و مطالعه تمام طرق و راه‌حلهای گوناگون کوشش به عمل می‌آید.

### کارکرد کنترل در سازمانهای پیشرفته

در سیر تحول اندیشه‌های مدیریت دو حرکت متمایز قابل تشخیص است: یکی تأکید بر مسائل انسانی و دیگری تأکید بر مسائل فنی. مدل کلاسیک با تأکید بر مسائل فنی بیشترین تأکید خود را بر تقویت مهارت فنی مبذول داشت. مدل رفتاری توجه عمده خود را به مهارت انسانی معطوف نمود و نگرش سیستمی با درک پیچیدگیهای کل سازمان و تأکید بر مهارت ادراکی تلاش نمود با جذب و کاربرد همه مفاهیم و اندیشه‌های مدل کلاسیک و رفتاری به ایجاد وحدت و یگانگی میان نظریه‌های مختلف پردازد.

به نظر می‌رسد میزان استفاده از کنترل در سازمانها را براساس سیر تحول تئوریهای مدیریت بتوان بر روی پیوستاری از کنترل شدید خارجی تا کنترل اندک و درونی که قواعد نظام خودکنترلی را بیشتر در ذهن متبادر می‌سازد، نشان داد (نمودار ۱).



نمودار ۱. پیوستار کنترل سازمانی براساس سیر تحول تئوریهای مدیریت

امروزه اعتقاد بر این است که فراگرد کنترل قالب احتمالاتی دارد و کنترل رفتاری کامل نه امکان پذیر است و نه مطلوب. فلان هولتز<sup>۱</sup> (۱۹۹۶) معتقد است برای اینکه افراد برانگیخته شوند تا در جهت سازگار و هماهنگ با اهداف سازمانی رفتار کنند سیستم کنترل باید چهار وظیفه مرتبط با هم را انجام دهد (صص ۶۱۱-۵۹۶). نخست، باید قادر باشد که افراد را در گرفتن تصمیمها و پذیرفتن کارهایی که سازگار با اهداف سازمانی هستند، برانگیزد. بدون سیستم کنترل افراد اعمال را می‌پذیرند، یا تصمیمهای طراحی شده‌ای را می‌گیرند برای اینک فقط نیازهای خودشان را نسبت به اهداف سازمانی برآورده سازند. و حال آنکه در همه سازمانها افراد باید با تکیه بر روی اهداف سازمانها برانگیخته شوند. دومین کارکرد سیستم کنترل این است که باید کوششهای بخشهای مختلف سازمان را یکپارچه سازد. از این طریق سیستم کنترل وسیله تبدیل یک سازمان نامتجانس به سازمانی سازگار، یگانه و یکپارچه می‌شود. که البته شایسته این است که این امر از طریق توسعه و تقویت فرهنگ و هویت مشترک سازمانی صورت پذیرد. یگانگی سازمانی

عبارت از وجود تفاهم، اتحاد و پیوستگی در میان و بین گروهها جهت پیوستن به یکدیگر در راه رسیدن به هدفهای مشترک است. متأسفانه سازمانهای سنتی مبتنی بر سلسله مراتب شدید به دلیل مشروعیت بخشیدن به تفاوت‌های میان گروهها و واحدهای سازمانی و هر چه تشدید نمودن این تفاوتها، باعث می‌گردند که میان واحدها در درون یک سازمان تعارض افزایش یافته و انسجام و یکپارچگی سازمانی به خطر افتد. سومین وظیفه کنترل این است که اطلاعات لازم را درباره نتایج عملیات و عملکرد افراد فراهم سازد. و این همان خودمختاری از طریق کنترل است. این کارکرد عدم تمرکز در عملیات سازمانی را به هنگامی که اطمینان حاصل می‌شود به طور همزمان اهداف سازمانی قابل حصول هستند، امکان پذیر می‌سازد. چهارمین وظیفه کنترل این است که اجرای برنامه‌های استراتژیک و فراگرد برنامه‌ریزی را تسهیل کند. متأسفانه سازمانهای بسیاری از اینکه برنامه‌ریزی استراتژیک نمی‌تواند کاری انجام دهد، شکایت دارند. سازمانهای بسیاری به اشتباه باور دارند که برنامه‌ریزی هنگامی کامل است که یک برنامه نوشته شده نمودار گرفته باشد. متأسفانه باید اذعان داشت که این صرفاً آغاز راه است و چنانچه برنامه‌ها رضایت‌بخش و مناسب باشند، یک سیستم کنترل اثربخش ضروری است. به اعتقاد ایوانز (۱۹۹۳) در کنترل اثربخش فعالیتهایی به شرح زیر صورت می‌پذیرد:

- ۱- دسته‌بندی هدفها یا استانداردهای کار
- ۲- تدبیر و چاره‌اندیشی پیرامون شیوه‌های سنجش واقعی عملکرد
- ۳- سنجش عملکرد واقعی نسبت به اهداف یا استانداردها
- ۴- ارزشیابی میزان انحرافات که از نتایج برنامه‌ای وجود داشته و ذکر اینکه چرا آنها روی داده‌اند.
- ۵- دریافت کنش اصلاحی برای بهبود موقعیت تا جائیکه امکان‌پذیر است

## منابع اقتدار در کنترل سازمانی

براساس آنچه تاکنون پیرامون مفروضات مدل کلاسیک، رفتاری و سیستمی

از کنترل سازمانی بیان داشتیم، اکنون قصد داریم نوعی از نظام کنترل را در ذهن خود تجسم کنیم که بی نیاز از هرگونه کنترل خارجی باشد و بر بنیان نظام خودکنترلی اداره می‌گردد. شرایطی را در نظر بگیرید که کارکنان از نظر صلاحیت علمی، تجربیات و دانش حرفه‌ای و اخلاق اجتماعی به جایی رسیده باشند که هیچگونه نیازی به طرح‌ریزی سیستم کنترل به صورت رسمی برای هدایت رفتار آنان نباشد. به زعم سرجیوانی و استارات<sup>۱</sup> (۱۹۹۳)، با نزدیک شدن به آستانه قرن بیست و یکم این تصور آرزویی است که می‌توان برای امر نظارت و کنترل سازمانی در نظر داشت. سرجیوانی در پاسخ به این سؤال که عملیات جاری نظام کنترل چرا باید دگرگون شود؛ پاسخ می‌دهد که سیستم کنترل جاری علی‌رغم هدفهای درخور توجهی که برایش برشمرده می‌شود تاکنون نتوانسته عامل مؤثری برای برانگیختن افراد، تقویت حس مشارکت و به طور کلی موفقیت‌های سازمانی متناسب با اهداف از پیش تعیین شده قبلی باشد. اکثر افراد کنترل سازمانی را قالبی، تشریفاتی و فرمایشی دانسته که به ظاهر در شرایط مطلوب خیلی خوب تنظیم می‌شوند، ولی نتایج قابل قبولی با خود به همراه ندارند. در مباحث نوین سازمانی سخن از این است که کارکنان روز به روز بهبود بیشتری پیدا کنند، سطح اعتماد، حمایت و احساس متقابل نسبت به یکدیگر در میان آنها تقویت شود، از نظر حرفه‌ای رشد کنند و قادر به درک پیچیدگیهای سازمانی در یک چارچوب یکپارچه‌ای باشند. برای اینکه نشان دهیم چگونه می‌توان نظامی از کنترل سازمانی را در نظر گرفت که نیازمند هیچگونه کنترلی از بیرون نباشد و افراد اخلاقاً متعهد شوند که از درون به کنترل خود بپردازند نیازمند آن هستیم که منابع اقتدار کنترل را مورد بررسی قرار دهیم. براین اساس، خط مشی و کارکرد نظام کنترل سازمانی بر یکی از منابع پنجگانه اقتدار و یا ترکیبی از آنها بنا نهاده شده است:

## ۱- اقتدار بوروکراتیک

اقتدار بوروکراتیک به صورت احکام، قوانین و مقررات، شرح شغل و انتظارات سازمانی نمود پیدا می‌کند. مبنای عمل این نوع اقتدار را می‌توان مدل کلاسیک سازمان در نظر گرفت. هنگامی که مبنای عملیات کنترل سازمانی مبتنی بر اقتدار بوروکراتیک باشد، از کارکنان انتظار می‌رود که به طور شایسته به انتظارات و خواسته‌های سازمانی پاسخ دهند و چنانچه پاسخ مناسب را نشان ندهند، باید انتظار عواقب و پیامدهای کار خود را داشته باشند. در این حالت، سلسله مراتب، قواعد و مقررات و قوانین و احکام و انتظارات نقش منبع اقتدار محسوب می‌شوند. مفروضات اقتدار بوروکراتیک کارکنان را زیردستانی در نظر می‌گیرد که در یک نظام سلسله مراتبی قرار گرفته‌اند. سرپرستان و مدیران قابل اعتمادند ولی زیردستان نه. یعنی اینکه بوروکراسی به مدیران اعتماد دارد ولی به کارکنان اعتماد ندارد. هدفها و علائق کارکنان با مدیران یکسان نیست. سلسله مراتب منطبق بر تخصص است؛ در نتیجه مدیران همواره بیشتر از کارکنان می‌دانند.

قاعده مسلط در این منبع اقتدار «توقع و تفتیش» است. تأکید بر موازین از پیش تعیین شده‌ای است که کارکنان باید طبق آن رفتار کنند. کنترل مستقیم و از نزدیک کارکنان برای اطمینان از متابعت و فرمانبرداری آنان مورد توجه قرار می‌گیرد. نتایج حاصل از این منبع اقتدار عبارت از این است که کارکنان در مقام تکنیسین به اجرای دستورالعملهای از پیش تعیین شده پرداخته و عملکرد آنان محدود است.

## ۲- اقتدار روان‌شناختی یا شخصی

منبع این نوع اقتدار به نمودار فناوری انگیزش، مهارت‌های بین اشخاص، روابط انسانی و رهبری ظاهر می‌شود. هنگامی که عملیات کنترل مبتنی بر اقتدار شخصی باشد، از کارکنان انتظار می‌رود که با توجه به شخصیت مدیر و محیط مطبوعی که فراهم کرده است، پاسخ دهند و به طور مناسب رفتار کنند؛ زیرا در مقابل پاداش دریافت خواهند کرد.

مفروضات اقتدار روان‌شناختی بیانگر آن است که هدفها و علائق کارکنان با سرپرستان یکسان نیست. لکن می‌توان آنها را از طریق سیستم مصالحه و مبادله با یکدیگر همسو کرد. کارکنان دارای نیازهایی هستند که اگر به این نیازها در محیط کار پاسخ داده شود و زمینه ارضای آنها فراهم شود کارها به صورتی که خواسته شده، انجام می‌شود. روابط متجانس و جو بین فردی هماهنگ و موزون، کارکنان را راضی ساخته، همکاری میان آنها را تسهیل می‌کند. مدیران و سرپرستان باید در انواع مهارت‌های شغلی خود خُبِری داشته باشند تا بتوانند با موفقیت کارکنان را به متابعت و فرمانبرداری واداشته و عملکرد آنها را بهبود بخشند.

راهبرد رهبری و کنترل در این منبع اقتدار، ایجاد جو سازمانی است که مشخصه اصلی آن همکاری و همیاری بین کارکنان و سرپرستان باشد. شعارش «توقع و پاداش» می‌باشد. بنابراین هر آنچه پاداش‌دهنده است انجام داده می‌شود. یعنی کارکنان به انجام کاری مبادرت می‌ورزند که بدان پاداش داده می‌شود نه آنچه در گفتار جاری می‌شود.

نتایج حاصل از منبع اقتدار شخصی این است که کارکنان وقتی مطابق آنچه که از آنان انتظار می‌رود عمل می‌کنند که در مقابل، پاداش دریافت می‌کنند. نوع روابط و تعهد و التزام آنان از گونه حسابگرانه است. در این منبع اقتدار نیز حوزه عملکرد محدود است.

### ۳- اقتدار فنی

هنگامی که نظام کنترل سازمانی مبتنی بر اقتدار فنی - منطقی است از کارکنان انتظار می‌رود که با توجه به آنچه حقیقت است، پاسخ دهند. این نوع اقتدار بر تخصص مبتنی است و فرض آن بر این است که علم و دانش به خودی خود اصیل است و در درجه اول اهمیت قرار دارد. و وظیفه کارکنان تنها کاربرد دانش در عمل است. استراتژی رهبری و کنترل در اقتدار فنی عبارت از این است که برای تعیین بهترین عمل باید از منطق و تحقیق علمی استفاده کرد.



برای افزایش کارایی و اثربخشی عملکرد باید به ضابطه‌مند کردن کارها منطبق بر دانش و معرفت علمی پرداخت. باید کارکنان را در حین خدمت آموزش داد. و همواره فراگرد کار مورد بازنگری و کنترل قرار گیرد تا از رعایت استانداردها و توجه به اهداف از پیش تعیین شده، اطمینان حاصل شود. مدیران همواره مترصدند که چگونه کارکنان را برانگیزند و آنان را وادار به تغییر کنند. حوزه عملکرد در این منبع اقتدار نیز هنوز محدود وضعیت است.

#### ۴- اقتدار حرفه‌ای

در اینجا منبع اقتدار به نمودار تخصص شخصی، دانش و مهارت به هنگام است. زمانی که عملیات کنترل سازمانی مبتنی بر اقتدار حرفه‌ای است از کارکنان انتظار می‌رود که از راه مساعی مشترک، به اصول و قواعد پذیرفته شده حرفه و تخصص درونی شده پاسخ دهند و تصمیم‌گیریهای آنان براساس نظریه‌های قلمرو تخصصی‌شان باشد که در هر مورد خاصی، مستقل و معتبر است. کارکنان، پایگاه و منزلت خود را از راه عملکرد حرفه‌ای و موقعیت در کار کسب می‌کنند نه از راه وابستگی یا پارتی‌بازی یا سایر عوامل نامربوط به کار.

در این منبع شرایط عمل بستگی به ویژگیهای فکری افراد دارد. در نتیجه، چیزی به نام بهترین شیوه وجود ندارد. دانش علمی و دانش حرفه‌ای با یکدیگر متفاوتند. دانش حرفه‌ای دانشی است که در حین کار برای افراد ایجاد می‌شود. اما هدف از دانش علمی اطلاع‌رسانی است نه تجویز نحوه عمل. منبع اختیار بیرونی نیست و باید از درون فرد نشأت بگیرد. در نتیجه ارزشهای درونی شده از راه اشتراک مساعی تقویت می‌شود. گفتگو میان کارکنان افزایش می‌یابد و از این طریق ارزشهای حرفه‌ای و اصول مورد قبول در کار و واضحتر مورد توجه قرار می‌گیرد. زبردستان هنجارهای حرفه‌ای را محترم می‌شمارند و رعایت می‌کنند و نیاز چندانی به کنترل آنها نیست. حوزه عملکرد در این نوع اقتدار برخلاف اقتدار بوروکراتیک، شخصی و فنی که محدود بود، گسترده است. برای اینکه چنین اقتداری نمودار

۱۰۴ \_\_\_\_\_ از کنترل بیرونی تا خودکنترلی

بگیرد باید در آماده‌سازی کارکنان، رشد حرفه‌ای آنان، تجدید ساختار سازمانی و سایر کوششهای مربوط به بهبود و بازسازی سازمان، سرمایه‌گذاری‌های خود را به طور قابل ملاحظه‌ای افزایش دهیم.

## ۵- اقتدار اخلاقی

اقتدار اخلاقی به صورت تعهدات و وظایف ناشی از ارزشها، اندیشه‌ها و آرمانهای مشترک ظاهر می‌شود. وقتی عملیات کنترل سازمان مبتنی بر اقتدار اخلاقی است، کارکنان نسبت به تعهدات مشترک و وابستگی‌های متقابل پاسخ می‌دهند. افراد به همان میزانی که از طریق منافع شخصی برانگیخته می‌شوند، از طریق عواطف و باورها نیز برانگیخته می‌شوند. همکاری متقابل حکم فضیلت دارد. و به صورت درونی و مبتنی بر اخلاقیات است. حوزه عملکرد علاوه بر اینکه گسترده است همواره توسعه می‌یابد و پایدار باقی می‌ماند.



نمودار ۲. سطوح مختلف اقتدار در نظام کنترل سازمانی

چنانکه در نمودار (۲) ملاحظه می‌شود، این طبقه‌بندی از سطوح مختلف اقتدار از ساده‌ترین سطح که سطح اقتدار بوروکراتیک است شروع می‌شود و به پیچیده‌ترین سطح آن که اقتدار اخلاقی است و مبتنی بر نظام کنترل درونی است تکامل می‌یابد. برای رسیدن به هر سطحی از منبع اقتدار، ضروری است که مراحل رشد از مرحله پیشین به مرحله پسین طی شده باشد. متأسفانه در سازمانهای امروزی جامعه ما، اغلب معمولی‌ترین و شاید عمومی‌ترین سطح اقتدار منبع اقتدار

بوروکراتیک و روان‌شناختی است و نوع تعهد کارکنان غالباً حسابگرانه است. سطوح مختلف اقتدار طیف کلی از منابع اقتدار را از بیرونی به طرف درونی، از فرامین و پاداشها به طرف نمادها و اصول و اخلاق دربرمی‌گیرد. فراگردهای رفتاری مرتبط با منابع رفتار، مبتنی بر انگیزه‌های گوناگونی است. در اقتدار بوروکراتیک منبع رفتار بیرونی و مبتنی بر فرامین وسیله‌ای منفی است و مبنای مسؤولیت‌پذیری افراد در سازمان اضطراب است. یعنی فرد برای اجتناب از تنبیه تن به متابعت می‌دهد و مسؤولیت می‌پذیرد. در نتیجه فرد به نحو بارزی متأثر از نظام کنترل خارجی است. یکی از معایب عمده این گونه متابعت این است که چون قدرت اجباری همواره اعمال می‌شود، افراد هیچگونه تعهدی نسبت به سازمان از خود نشان نخواهند داد و برای گریز از اجبار خود را با سازمان و کار و وظیفه بیگانه نشان می‌دهند. همچون زندانیانی هستند که اگر درب زندان باز شود هیچکس باقی نمی‌ماند.

در اقتدار روان‌شناختی علی‌رغم اینکه منبع رفتار هنوز بیرونی است لکن، مبتنی بر پاداشهای وسیله‌ای مثبت است. فرد از این لحاظ مسؤولیت می‌پذیرد و تن به کنترل خارجی می‌دهد که از تقلیل پاداشهای مثبت جلوگیری کند. بدین لحاظ، به منظور ارضای نیاز ایمنی رفتار الزام‌آمیز را مشروع می‌داند و نوع تعهدی که به سازمان پیدا می‌کند حسابگرانه است. خدمت و اطاعت او ارتباط مستقیمی با میزان انتفاعی دارد که براساس نظام مبادله و پاداش دریافت می‌دارد.

در اقتدار فنی - منطقی هرچند هنوز منبع رفتار بیرونی است، اما مبتنی بر پاداش‌های اجتماعی و تعهدی است که فرد نسبت به انتظارات نقش معینی دارد. در اقتدار حرفه‌ای منبع رفتار درونی می‌شود و فرد مبتنی بر اصول حرفه‌ای و از روی قصد و عمد بر روی اولویت‌های اجتماعی معین تصمیم می‌گیرد. در این سطح تعهد فرد برای پذیرش مسؤولیت براساس احساس صداقت و ایمانی است که در او پدیدار گشته و تا سطح نیاز به خود شکوفایی رشد پیدا کرده است. در این حالت فرد تمایل دارد خودش به کنترل رفتار خود بپردازد و همچون یک وجدان

بیدار و هوشیار به حس وظیفه‌شناسی و ایثار واقف و عامل است. در اقتدار اخلاقی فرد اخلاقاً متعهد به سازمان می‌شود و با هنجارهای سازمانی کنار می‌آید و به آنها احترام می‌گذارد. رشد و شکوفایی در سطح اصول اخلاقی منجر به بلوغ رفتاری در فرد می‌شود و در چنین حالتی رفتار او رفتار خودمختارانه و مبتنی بر آزادی است. او عواقب اعمال خود را به خوبی درک می‌کند. معنی نظم و ترتیب اجتماعی را می‌داند و شخصاً تمایل دارد در قبال تصمیمات خودش را قبل از سازمان مسئول بداند. در چنین حالتی است که می‌توان ادعا نمود فرد به حد مورد لزوم خودکنترلی نائل گردیده است.

بدیهی است که ما در واقعیت با ترکیبی از منابع رفتاری بیان شده روبرو هستیم و نه صرفاً یکی از آنها. با این همه، در هر سازمانی یکی از منابع اقتدار یاد شده بر سایر منابع چیرگی بیشتری دارد و سایر منابع اقتدار در نظام کنترل در پرتو آن قرار دارند. موفقیت در فراگرد بهبود و بالندگی سازمانی گام مؤثری است برای رشد سازمان و توانمندسازی کارکنان و در نتیجه کاهش حجم عظیم کنترل سازمانی (اینبار<sup>۱</sup>، ۱۹۹۱، صص ۲۴-۳۶).

باید در نظر داشت که رفتار واقعی در سازمان منوط به توسعه مسؤولیت به عنوان رفتار خودمختار و عاری از هرگونه ساز و کار کنترل بیرونی است. به زعم دیویی<sup>۲</sup> (۱۹۶۰)، شخص به این خاطر برای مسؤولیت طلبیده شده است که مسؤول باشد. اگر قرار باشد که مسؤولیت فرد بدون التزام عملی به مسؤول بودن ارزیابی شود و تنها به کنترل خارجی صرف توجه شود کوهی از بی‌اعتمادی و جدایی میان مدیران سازمانها و کارکنان آنان پدید خواهد آمد (ص ۱۹۰). در این صورت، تضاد شدیدی میان کنترل و توانمندسازی ایجاد می‌شود. امروزه نتایج تحقیقات انجام شده بیانگر آن است که اگر سازمانها بخواهند خلاقیت و نوآوری را ارتقا بخشند و متناسب با پیشرفتهای عصر فناوری اطلاعات و دانش به پیشرفتهای

1- Inbar, D.

2- Dewey, J.

انسانی نیز نائل شوند، چاره‌ای ندارند مگر آنکه آزادی عمل به افراد بدهند و سازوکارهای شدید کنترل را تعدیل نمایند. مسأله بنیادین مدیران در دهه ۱۹۹۰ چگونگی اعمال کنترل مناسب در سازمانهایی است که طالب انعطاف‌پذیری، نوآوری و خلاقیت هستند (سیمونز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵، صص ۸۸-۸۰). مسأله اصلی سازمانها در قرن بیست و یکم ایجاد تعادل بین کنترل از بالا به پایین و توانمندسازی از پایین به بالا خواهد بود. حاکمیت چالش ایجاد توازن میان کنترل و خلاقیت یکی از مهمترین تفاوت‌های سازمانهای موفق و ناموفق در قرن آینده خواهد بود (مالون<sup>۲</sup>، ۱۹۹۷، صص ۲۳-۳۴).

در پایان خاطر نشان می‌سازیم که نظام کنترل سازمانی پویا و اثربخش نظامی است که:

- وظیفه اصلی او اصلاح و بهبود وضعیت سازمان است. زیرا اصلاح رفتار اساس کنترل است.
- در آن به رشد استعدادها، قابلیت‌ها و توانائیهای بالقوه مدیران و کارکنان توجه می‌شود.
- ثبات سازمانی در آن حکمفرماست.
- بر محورهای فراگرد گروهی، رهبری آزادمنشانه، خلاقیت، پویایی محیط و روابط انسانی اثربخش تأکید می‌شود.
- به روحیه تحقیق و پژوهش با تأکید بر آزمایش و تجربه ارزشیابی مستمر اهمیت فراوان داده می‌شود.
- پیشرفت و ارتقای کیفیت کار کارکنان و مدیران توأمان برای نیل به هدفهای از پیش تعیین شده مورد توجه قرار می‌گیرد.
- نیازها و مشکلات واقعی کارکنان سازمان تشخیص داده می‌شود و با شوق و رغبت در جهت رفع آنها گام برداشته می‌شود.

از کنترل بیرونی تا خودکنترلی

- به تفاوت‌های فردی میان افراد کاملاً توجه می‌شود. و از هرکسی متناسب با تواناییها و قابلیت‌هایش انتظار می‌رود.
- بر شناسایی و استفاده درست از منابع موجود در جامعه اعم از انسانی، مادی، مالی و اطلاعاتی برای غنا بخشیدن به بالندگی سازمانی تأکید می‌شود.
- اعتماد به نفس، عزت نفس و از خودگذشتگی و خودشناسی در افراد تقویت می‌شود. و سعی می‌شود از راه تعهد اخلاقی و عمل خودکار به تقویت و ارضای همه نیازهای افراد توجه شود.
- از طریق آماده‌سازی کارکنان، زمینه‌های مناسب برای ایجاد تغییر در سازمان و جلب حمایت همه جانبه آنان تلاش می‌شود.
- به جای تأکید بر کنترل و هدایت کارکنان، کمک و مساعدت آنان مورد توجه قرار می‌گیرد.
- برانگیختن اشتیاق برای آزمایش چیزهای جدید، نخستین گام در تقویت روحیه نوآوری در کارکنان به شمار می‌رود.
- به تشکیل برنامه‌های آموزش ضمن خدمت به مثابه یکی از نیازهای شناخته‌شده سازمان توجه می‌شود.
- برنامه‌ریزی مهمترین عامل موفقیت کنترل و مکمل آن قلمداد می‌شود.
- روشهای بازدید از بخشهای متفاوت سازمان با تجزیه و تحلیل دقیق پس از جلسات بازدید توأم است و همواره به بهبود توجه شایانی می‌شود.
- اثربخشی و کارآیی عملکرد سازمان متناسب با تحقق هدفهای از پیش تعیین‌شده و میزان درستی و درست انجام شدن آنها سنجیده می‌شود.
- ارزشیابی از کارکنان بر اساس اصول، فلسفه و هدفهای سازمان صورت می‌گیرد و به وظیفه ارزشیابی به عنوان یک وظیفه دائمی توجه می‌شود. این مهم همواره بر اصل راهنمایی و انتقاد سازنده استوار است و نه تهدید و اخراج.
- شاید بتوان دلیل نگرش منفی نسبت به مقوله کنترل در میان اغلب افراد را مربوط به حوزه کنترل رفتار انسانی دانست. طبیعی است که نگرش انسانها نسبت به

کنترل ماشین نه تنها مثبت است بلکه مبتنی بر وقت و ضریب اطمینان سطح بالانیز هست. چالش واقعی، فراروی مدیران سازمانهایی است که مسؤولیت کنترل در سیستمهای مرکب از انسان و ماشین را بر عهده دارند. معضل کنترل زمانی حادثتر می شود که سازمانها سیستمهایی متراکم از انسانها باشند.

### بحث و نتیجه گیری

در این مقاله موضوع کنترل سازمانی از دیدگاه مدل کلاسیک، نئوکلاسیک، رفتاری و سیستمی مورد بررسی قرار گرفت. کارکرد و منابع اقتدار کنترل توضیح داده شد. در نهایت، ویژگیهای نظام کنترل سازمانی پویا و اثربخش برشمرده شد. ما بر این باوریم که مطالعه کنترل سازمانی از جهاتی که در این مقاله به آنها اشاره شد، هنوز آغاز راه است و چه بسا طرح این قبیل مسائل چالش هایی را نیز با خود به همراه داشته باشد. آنچه ما می دانیم این است که شناسایی کلیه متغیرهای مؤثر بر کنترل سازمانی تاکنون ناممکن بوده است. براساس آنچه در تفکر اتریونی تحت عنوان سازمانهای قهریه، انتفاعی و هنجاری بحث می شود و در این مقاله با عنوان طیف کنترل مبتنی بر اقتدار بوروکراتیک تا طیف کنترل مبتنی بر اقتدار اخلاقی به صورت جامعتری مفهوم پردازی گردید نیازمند پژوهش تطبیقی در سازمانها و آن هم به شکل واقعی است. از این بابت واقعی گفته می شود که سازمانها صرفاً به صورت نظری اینگونه مورد ملاحظه قرار می گیرند و در عمل ما با ترکیب پیچیده ای از این طیف برای هر سازمانی مواجه هستیم.

محیط سازمانی یکی از عوامل بی شماری است که در کنترل سازمانی بسیار مؤثر است و ما تاکنون اطلاعات دقیقی پیرامون جوانب پیچیده اجتماعی، فرهنگی، فناوری و حتی بوم شناسی (اکولوژی) محیط که در اغلب اینها روابط انسانی مورد توجه است، به دست نیاورده ایم (اتریونی، ۱۹۶۱). به هر صورت، هر سازمانی برای اینکه بخواهد از شقوق متفاوت کنترل استفاده نماید، نیازمند مجوز اجتماعی است. با این همه، هر محیط معینی تأثیرات متفاوتی بر روی انواع مختلف

سازمانها می‌گذارد که هنوز به طور مشخص برای ما شناخته شده نیست. آنچه تاکنون بیشتر مورد توجه قرار گرفته مطالعه زمینه‌های کنترل در مورد کارکنان بوده است. اما پیرامون کنترل افراد رده بالای سازمانی و سازوکارهای بکارگیری درست آن فقط تحقیقات اندک و غیرمستقیمی در اختیار ما قرار دارد. اگر قرار باشد از پرورش اجتماعی اثربخش به عنوان وسیله‌ای جهت به حداقل رساندن کنترل و به حداکثر رسانیدن تعهد و نیز افزایش اثربخشی سازمانی و رضایت اعضا استفاده کنیم، به راستی حدود مرزهای واقعی آن کدامند؟ اینها سوالاتی است که برای پژوهشهای آتی پیرامون بحث کنترل سازمانی می‌تواند مورد مدافه پژوهشگران علم سازمان و مدیریت قرار گیرد.

در پایان براساس دو منبع بالقوه تحقیق که عبارت از مبانی نظری مربوط به موضوع کنترل سازمانی و مطالعه تحقیقات تجربی پیشین در این زمینه است و تا حدودی سعی ما بر آن بود که بدانها پرداخته شود، به صورتبندی فرضیه‌هایی برای پژوهشهای آینده در زمینه کنترل سازمانی می‌پردازیم:

- ۱- نتیجه پذیرش مفروضات مدل کلاسیک، اعمال کنترل مبتنی بر اقتدار بوروکراتیک است.
- ۲- نتیجه پذیرش مفروضات مدل رفتاری، اعمال کنترل مبتنی بر اقتدار روان‌شناختی است.
- ۳- نتیجه پذیرش مفروضات مدل سیستمی، اعمال کنترل مبتنی بر اقتدار حرفه‌ای است.
- ۴- نتیجه پذیرش مفروضات تعهد هنجاری و اخلاقی، اعمال کنترل مبتنی بر اقتدار اخلاقی و خودکنترلی است.

#### منابع:

۱. پارکینسون، نورث کوت و ساپر، اس. ا. (۱۳۷۰). اندیشه‌های بزرگ در مدیریت (ترجمه مهدی ایران‌نژاد پاریزی). تهران: مؤسسه بانکداری ایران. (تاریخ انتشار اثر به زبان اصلی ۱۹۸۷).



۲. فایول، هانری. (۱۳۳۷). اصول فن اداره (ترجمه هادی هدایتی). تهران: دانشگاه تهران (انتشار اثر به زبان اصلی ۱۹۱۶).
۳. میرزایی اهرنجانی، حسن: (۱۳۶۷). سایبرنتیک در مدیریت (۲)، دانش مدیریت، شماره ۱۵- ۲۸، ۲.

4. Ashforth, B.E. and Saks, A.M., Personal Control in Organizations: A Longitudinal Investigation with Newcomers, *Human Relation*, 53(3), 2000, PP, 377-40.
5. Bovee, Courtland, L. and others, *Management*, International Ed, New York: Mc Graw - Hill, Inc., 1993.
6. Davis, Keith and Newstrom, John W. *Human Behavior at Work: Organizational Behavior*, International Ed, McGraw - Hill , Inc., 1985.
7. Dewey, J., *Theory of the Moral Life*, Holt, Rinehart, New York, 1960, P. 190.
8. Etzioni, Amitai. *Modern Organizations*, Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, Inc., 1964.
9. Etzioni , Amitai, *A Comparative Analysis of Complex Organizations*, New York: The Free Press of Glencoe, 1961.
10. Evans, David, *Supervisory Management: Principles and Practice*, 3rd ed, London: Cassell, 1993.
11. Flamholtz., E.G., Effective Organizational Control, *European Management Journal* , 14, 1996, PP. 596-611.
12. Hopwood, A. G., *Accounting and Human Behaviour*, Prentice Hall, London, 1974.
13. Inbar, D., The Organizational Boundaries of Responsibility: An Ethical Challenge, *Journal of Educational Administration*, Vol. 28, No. 1, 1991, PP 24-36.

14. Inzerilli, G. and Rosen, M. Culture and Organizational Control, *Journal of Business Research*, 11, 1983. PP. 281-92.
15. Johnson, P. And Gill, J. *Management Control and Organizational Behaviour*, Paul Chapman Publishing, London. 1993.
16. Malone, Thomas W., Is Empowerment Just a Fad? Control, Decision Making, and IT, *Sloan Management Review*, 1997, PP. 23-34.
17. Meek, V. Organization Culture: Origins and Weaknesses: *Organization Studies*, 9 (4), 1988. PP. 453-73.
18. Otley. D. T., Brodbent. J. and A.J. Berry, Research in Management Control: An Overview of its Development, *British Journal of Management*, Vol.6, 1995, PP. 31-44.
19. Rath, A. W., "Management Controls in Business". In: D.G. Malcolm and A.J. Rowe, *Management Control Systems*, Wiley, New York, 1960.
20. Scott, W . Richard. *Organizations: Rational, Natural, and Open Systems*, International ed, Prentice - Hall, Inc., 1987.
21. Sergiovani, Thomas J , and Starratt, Robert J, *Supervision: A Redefinition*. International Ed, McGraw - Hill, 1993.
22. Sergiovani, Thomas J., *Moral Leadership : Getting to the Heat of School Improvement*, San Francisco: Jossey - Bass. 1992.
23. Simons, Robert, Control in An Age of Empowerment, *Harvard Business Review*, March - April, 1995, PP. 80-88.
24. Thompson, James D, *Organizations in Action*. New York: McGraw-Hill. 1967, PP 5-6.