

## نگرشی بر رویکردهای کنترل سازمانی

نویسنده: 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 عمده‌کنترلی موروی شده است و در نهایت رویکردهای کنترل سازمانی، یعنی رویکردهای سایبرنتیکی، نظام‌گرا، اقتضایی و روابط انسانی، نیز مورد بررسی قرار گرفته است.

### مقدمه

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 درستی از خطا همراه است. لیکن ماهیت عملکرد، واقعی است و در مقایسه بین برنامه و عملکرد، همواره نیاز به

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

بهترین کارکرد را ارائه می‌دهد.

کنترل مدیریتی، فرایند هدایت در چارچوب لگوهای مناسب رشد و بهبود فعالیتها در محیطی متغیر و پویا به شمار می‌رود، بحث کنترل سازمانی نصابانگز موضوعات اساسی مرتبط با ماهیت انسانی سازمانها و فعالیتهاست 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

## مدیریت دولتی

کنکد سازگار با طرحی، نقاط انحراف از استانداردها مشخص می‌شود تا پس از تشخیص نقاط انحرافی، مدیر با اقدام اصلاحی، شکاف به وجود آمده را کاهش می‌دهد. این کار تا آنکه شکاف به اندازه قابل قبول حاصل نشده است، ادامه می‌یابد.

### ۴- شبکه ارتباطی

تعامل بین واحدهای مختلف، اطلاعات، ارزیابی‌کننده و اصلاح‌کننده اطلاعات حاصل از عملکرد، در بستر شبکه ارتباطی امکان‌پذیر می‌شود.

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

می‌آید که به طور تجربی رخ داده است. این جزء از نظام، 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.

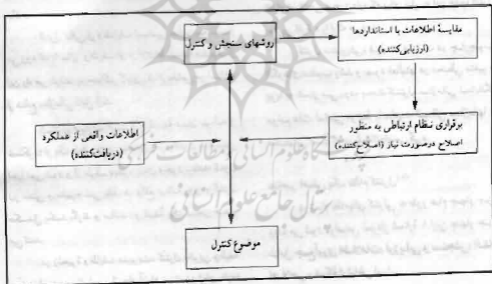
### ۲- ارزیابی و سنجش

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

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

### ۳- اقدام اصلاحی

پس از مقایسه بین عملکرد و استانداردها، اغلب به



نمودار شماره ۱. عناصر اصلی نظام کنترل

فرایند کنترل<sup>(۲)</sup>

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

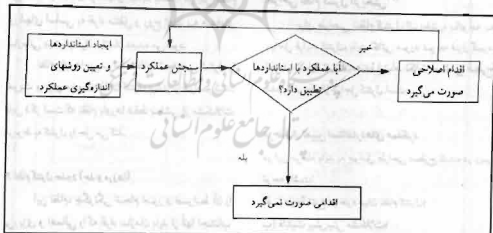
می شود. این مرحله اساسیترین مرحله فرایند کنترل است که اگر بدرستی انجام پذیرد نتایج حاصل از مقایسه، ممکن است مثبت یا منفی باشد.

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<sup>(۳)</sup>

نظامهای کنترلی در سازمانهای سربخش با واقعتهای 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.



سرزمین، حد و مرزها در استانداردهای مربوط به رفتار اخلاقی و قوانین سلوک جای می گیرند. نظامهای محدود حالت ترمز سازمان عمل می کنند و سازمانها به آن نیاز دارند.

۱. نظام کنترل تعاملی  
این نظام، مدیران عالی را قادر می سازد تا بر دشواریهای استراتژیک متمرکز شده و فرصتها و تهدیدها را به عنوان تحولات جدید رقابتی در نظر بگیرند و پیشاپیش برای ارائه عملکرد عمل مناسب، خود را آماده سازند. نظام تعارض کنترل، نظام رسمی کسب اطلاعات محسوب می شود که مدیران آن را به کار می گیرند تا به طور منظم و مشخصاً از جزئیات تصمیمهای کارکنان قرار بگیرند. مدیران عالی از طریق این نظام در تصمیم کارکنان مشارکت می کنند و بر آنها اثر می گذارند و از این طریق کانون توجه کارکنان را نسبت به موضوعهای استراتژیک متمرکز می سازند.

طراحی نظام کنترل اثربخش (۴)  
برای طراحی نظام کنترل اثربخش، با توجه به مراحل فرایند کنترل، باید نکاتی مورد توجه قرار گیرد. نمودار شماره ۳ نشان دهنده 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 پیش بینی مشکلات؛
- ج) حساسیت ابزار سنجش؛
- د) ترکیب گزارش بازخورد.

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

۱. نظام کنترل تشخیصی  
نظامهای کنترل تشخیصی این امکان را به مدیران می دهد تا اطمینان حاصل کنند که هدفهای مهم سازمانی به طور کارا و اثربخش تأمین می شود.

مدیران برای هدایت و پی گیری هدفها و سنجش میزان پیشرفت برای رسیدن به آنها، از نظامهای کنترل تشخیصی استفاده می کنند. در این نظام، متغیرهای خروجی را به ترتیب می سنجند و با استانداردهای عملکرد مقایسه می کنند.

۲. نظام کنترل باورها  
این نظام، باورهای افراد را تقویت و آنها را تشویق می کند 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 می شود.

نظام باورها می تواند نظام تشخیصی کنترل و 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 می کند.

۳. نظام کنترل حدود (حد و مرزها)  
این نظام، چگونگی انجام امور و ضوابط آن را بی دزدی و اعمالی را که افراد سازمان باید از آنها اجتناب ورزند مشخص می کند.

این نظام حداقل استانداردها را نشان می دهد و معمولاً با واژه های نهی کننده بیان می شود. در سازمانهای

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. با توجه به شرایط و موقعیتی که در آن قرار داریم و با توجه 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)

مرحله ۲. سنجش عملکرد واقعی سازمانی

در این مرحله باید به معیار اثربخشی کنترل در چهارچوب 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 به موقع بودن گزارش بازخور؛

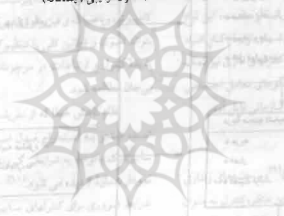
ه) قابلیت پذیرش با توجه به تنوع نیروی کار.

مرحله ۳. مقایسه عملکرد با استانداردها

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

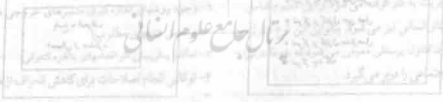
الف) میزان هزینه نظام کنترل؛

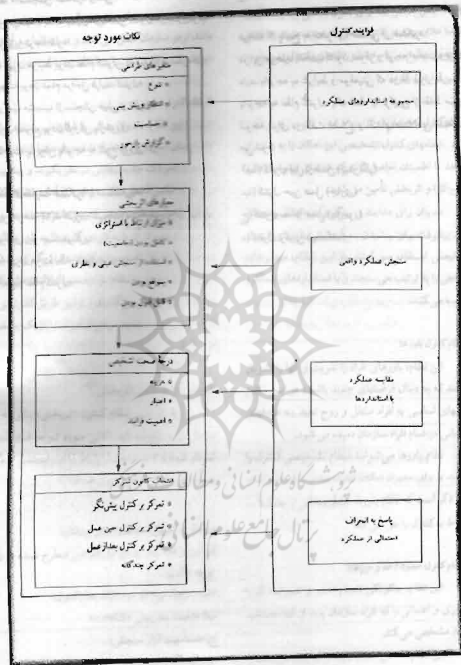
ب) اعتبار نظام کنترل؛



شکوه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

بازماندگان علوم انسانی





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 وظیفه‌مدیریت به کار گرفته می‌شود و این مفهوم شامل نفوذ در رفتار انسانی نیز می‌شود. بنابراین این نوع کنترل، تحت عنوان کنترل برسنبل 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.

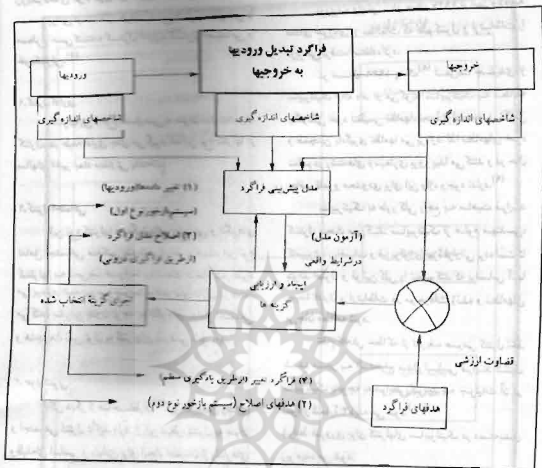
در سال ۱۹۶۱ پنگ<sup>(۸)</sup> تعریف جدیدی از سایبرنتیک ارائه داد. او می‌گوید سایبرنتیک به مطالعه چگونگی خود تنظیمی نظامها، نحوه تولید مجدد، تکامل و همچنین یادگیری نظامها می‌پردازد. لذا نظامهای خود تنظیم در رشته‌های وسیعتری بروز پیدا می‌کنند و در حال حاضر قلمرو محدودی برای این واژه وجود ندارد.<sup>(۹)</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 ۲ دیده می‌شود.<sup>(۱۰)</sup>

شرایط ضروری برای کنترل‌های سایبرنتیک در دست‌بندی 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 2. 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 منتهای دیگر برحسب توان کشف کنندگی 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 نظام‌گرایی کنترل

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

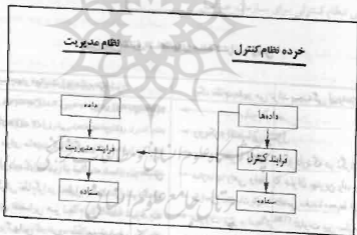
وظیفه کنترل در سازمان می‌تواند به عنوان یک زیرنظام، از کل نظام مدیریت، نگریسته شود. منظور از زیرنظام، وجود شرایطی است که مدیران از طریق کنترل مؤثر مورد حمایت قرار گیرند.<sup>(۱۴)</sup> نحوه ارتباط نظام مدیریت با زیر نظام کنترل در نمودار شماره ۵ دیده می‌شود.

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

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

لازمه<sup>(۱۵)</sup> 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 و اوضاع انطباق می‌دهد یا نه و آیا رفتار کاری افراد سازمان با توجه به مجموعه‌ای از هدفهای عملیاتی اندازه‌گیری و بسایکدیگر مقایسه می‌شوند یا نه».<sup>(۱۶)</sup>

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



نمودار شماره ۵ ارتباط نظام مدیریت و زیر نظام کنترل.

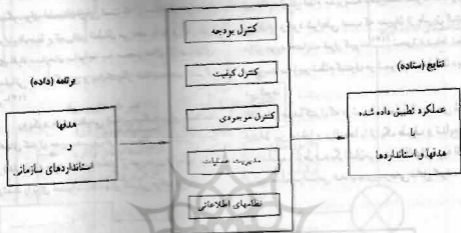
با نگرش جامع و نظام‌گرا به سازمان، تمام زمینه‌های فعالیت سازمان با انواع کنترل که هر یک کارکرد و ویژگی‌های دارنده تحت پوشش قرار می‌گیرند.

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

در نظامهای کنترلی، بانوجه به نتایجی که به دست می آید، هر یک ماهیت متفاوتی دارد. به طور عمده،

فعالیتهای کنترلی مدیران در چهارچوب شبکه رسمی

بر رویکردی مبتنی بر اهداف و استانداردهای سازمان، به منزله



نمودار شماره ۶. نظامهای عمده کنترل سترمن

یک نظام مدیر می تواند پیچیدگی آن را در یابد.

سازمان در قالب چهار فعالیت زیر دیده می شود:

- ۱) برنامه ریزی (Planning)؛ بودجه ریزی (Budgeting)؛
- ۲) اجرا (Execution)؛ ارزیابی (Evaluation).

### رویکرد اقتصادی کنترل

نگرش نظامگرا دارای ماهیت کل نگر است؛ در مقابل، تجزیه گرایی قرار دارد که حالتی از فعالیت بسیار ریز علمی است. داشتن نگرش نظامگرا در تحلیل، باعث می شود که به اهمیت ویژگیهای اقتصادی هر نظام پرداخته شود. به عبارت دیگر ویژگیهایی که مورد مطالعه قرار می گیرند خصوصیات نظامهای سطح پیچیده را دارند ولی ممکن است در سطوح پایین تحلیل نظام، بی معنی باشد.

نظریه انتقاد دارد که در نگرش و رویکرد به سازمانها یعنی 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 بانوجه به خصوصیات که از این سازمانها به دست آمد دو الگوی مدیریت، بوروکراتیک و الگوی مستطیل، پیشنهاد شد.

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

یکی از صاحب نظران<sup>(۱۶)</sup> محیط را عامل مؤثری در شکل دهی سازمان می داند؛ در نگرش بوم شناسی، محیط به وجود آورنده فرایند انتخاب طبیعی برای سازمانها در

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

ایجاد ساختار کنترلی برای سازمانها، به ویژه سازمانهای امروزی، تمرکز بر متغیرهای اقتضایی را ضرورت می بخشد. اصولاً الزامات سیستم 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 می توان نظام مناسبی را پیشنهاد کرد. حاصل این مطالعات، در جدول شماره 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 می شود. بدین علت است که نظریه پردازان اقتضایی همواره به مدیران توصیه می کنند 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 می دهد 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 تفریحی
	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
	تهدیدآمیز	نظام کنترل رسمی، تأکید بر کنترلهای بیرونی
اهمیت فعالیت سازمان	زیاد	نظام کنترل خبره، کنترل جامع
	کم	نظام کنترل آزاد، کنترل غیررسمی

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" (۱۸) 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 رویه‌های مشابه اتفاق می‌افتد درک کنند. بازنگرهای آلایز، فیوسیرتو و اسمیرسیچ (۱۹) نشان داد که روشهای متفاوتی در رویکرد مطالعه فرهنگ سازمانی وجود دارد. تفاوت وسیع بین دو نگرش، یکی اینست 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 مناسب می‌دانند که در آن کنترل به صورت طبیعی جریان یابد. البته ابده ضمن این است که کنترل از عوامل درونی نشأت می‌گیرد که آن را خود کنترلی درونی می‌نامند.

یکی از پژوهشگران (۲۰) به تفاوتی بین فرهنگ ضعیف و قوی اشاره می‌کند. در فرهنگ قوی افراد از تعقیب فرآیندهای 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 گسترده‌تر مشاهده می‌شود. در صورتی که فرهنگ سازمانی در ارتباط با کنترل تا حدی گوناگون و متغیر است با وجود اینکه همه کسانی که در سازمان می‌باشند از آن استفاده قرار داده‌اند به اهمیتش اعتقاد داشته‌اند. کسانی هم هستند که آن را ابزاری برای کنترل می‌بینند. بعضی برخی آن را به عنوان امری اختیاری و اجباری، مخصوص در برنامه تغییر موقعیت، مطرح می‌کنند.

فرهنگ روح سازمان می‌تواند کنترل سودمندی را برای مدیریت فراهم آورد، خصوصاً با توجه به بی‌کفایتی نظریه‌های کنترلی مبنی بر دیدگاههای سنتی (پروکرانیک) و کلاسیک که تاکنون به اثبات رسیده است. در حال حاضر فرهنگ، بستری مناسب و جایگزین مطمئنی برای کنترل‌های بودوکرانیک ضرورتاً مطرح 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 تعارض (دوکانگی) 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 حتی الامکان 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 هدفهای 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 نمود 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.
3. مجموعه مقالات نخستین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی، چاپ اول، سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۷۶، صص ۱۸۶-۱۶۹.
4. S. Lewis, H. Gaxdman & M. Fandi, *Management*, 2nd Ed., South Western College Publishing, 1998, pp. 540-552.
5. Hop Wood (1997).
6. Vein Merchant (1985).
7. Norbert Weiner.
8. Yank.
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 Bacon, 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. Aillaire, Firsirotu & Smirick (1984).
20. Anthony, Robert N. & Herzlinter Regin E., *Management Control in Nonprofit Organizations*, First Ed., 1975.