

## نقش نظارت همگانی در بهبود عملکرد سازمانی

دکتر سید محمد اعرابی<sup>۱</sup>

محمد مهدی پور سعید

رحیم زارع

### چکیده

یکی از ابعاد مشارکت نظارت و کنترل است. فرایند نظارت، یکی از با اهمیت‌ترین وظایف مدیریت است که هر سازمان برای تضمین بقا و اطلاع از کیفیت عملکرد و اجرای دقیق برنامه‌های خود به آن نیاز دارد. اطلاعات به دست آمده از فرایند نظارت، به عنوان بازخورد، ضمن ایجاد هوشیاری در مدیران به صحت و سلامت جریان عملیات و فعالیتها کمک قابل توجهی می‌کند. در این مقاله به منظور تبیین الگوی مناسب جهت بهبود عملکرد سازمان از نظریه نقاط مرجع استراتژیک استفاده شد. سازمان، نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا اجرای اقدامات و عملیات مناسب انتخاب می‌کند؛ به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی است و اگر همه عناصر و سامانه‌های سازمان، خود را با آن هماهنگ کنند، هماهنگی همه جانبه‌ای به وجود می‌آید. تبیین الگویی جهت ایجاد هماهنگی میان استراتژی‌های نظارت، با استراتژی‌های سطح سازمان و سطح کسب و کار بهبود عملکرد سازمان را به دنبال خواهد داشت.

### واژگان کلیدی

مشارکت در سازمان، نظارت همگانی، کنترل استراتژیک، نقاط مرجع استراتژیک، عملکرد سازمانی

<sup>۱</sup> - استاد دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی، پست الکترونیکی: aarabi@atu-ir

## ۱. مقدمه

دیدگاه سنتی با بینشی انحصاری، مدیریت را در دایره تنگ دولت و سازمانهای دولتی محدود می‌کرد و بی‌توجه به همکاریهای میان بخشی، حقوق ناچیزی برای بخشها و نهادهای غیردولتی قائل می‌شد و نتیجتاً حداکثر مشارکت را نیز در حدود همان اطلاع‌رسانی تعریف می‌کرد.

بحث مشارکت افراد در جامعه مدرن، توجه بیشتری را در دهه‌های اخیر به خود جلب کرده است. هر چند نسلهای گذشته معنای مشارکت همگانی را تنها آگاهی یافتن افراد از تصمیم‌گیریها می‌دانستند و آن را صرفاً بیانیه‌های یکجانبه از سوی مدیران به جامعه تصور می‌کردند، اما امروزه و در وضعیت حاضر مفاهیم جدیدتری ذیل مقوله مشارکت مطرح شده است که به آن ابعاد گوناگونی می‌بخشد (دهستانی منفرد، ۱۳۸۷).

یکی از ابعاد مشارکت، نظارت و کنترل است. هم‌چنین یکی از ارکان نظارت، که با مشارکت رابطه تنگاتنگ دارد، نظارت همگانی است یا به نوعی نظارت همگانی زیر مجموع مشارکت همگانی است. مهمترین مسئله‌ای که وجود نظارت را ضروری می‌سازد، این است که پیش‌بینی‌ها و برنامه‌های عملیاتی در سازمان با میزانی خطا همراه است که برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، نظارت تنها راه چاره است. محیط متغیر و دگرگون سازمان، دلیل دیگری بر ضرورت نظارت است. سازمان برای بقای خود باید از تغییرات محیطی آگاه شود و هماهنگیهای لازم را به عمل آورد. نظارت وسیله این آگاهی است. با توجه به رویکرد نقاط مرجع استراتژیک ایجاد هماهنگی میان استراتژی‌های نظارت با استراتژیهای سطح سازمان و سطح کسب و کار بهبود عملکرد سازمان را به عهده خواهد داشت.

## ۲. هدف تحقیق

هدف اصلی این تحقیق، ارائه الگوی انواع استراتژی‌های نظارت و به دنبال پر کردن کاستی موجود در تحقیقات و ادبیات علمی نظارت همگانی است.

### ۳. مرور ادبیات تحقیق

#### ۳-۱. مشارکت

مشارکت<sup>۱</sup> در لغت به معنی شرکت کردن، اشتراک دادن، سهیم کردن و بهره‌برداری است. در عمل لازم است برای مشارکت، چهار زمینه اصلی باشد: مشارکت در تعیین هدف، مشارکت در تصمیم‌سازی، مشارکت در حل مشکلات و مشارکت در ایجاد تغییر. درک متخصصان و کارشناسان از مفهوم مشارکت متفاوت، اما به هم نزدیک است.

مشارکت درگیری ذهنی و عاطفی اشخاص در موقعیتهای گروهی است که آنان را بر می‌انگیزد تا برای دستیابی به هدفهای گروهی یکدیگر را یاری کنند و در مسئولیت کار شریک شوند (طوسی؛ ۱۳۷۰).

در اغلب تعاریف مشارکت به شرکت در تصمیم‌گیری به عنوان رکنی اساسی تأکید شده است؛ اما در خصوص سایر جنبه‌های آن اتفاق نظر نیست. مشارکت بر اساس نوع و کسانی که انتظار مشارکت دارند سه گونه است:

- مشارکت ابزاری که در آن انسانها وسیله هستند و صرفاً با دید اقتصادی کار می‌شود و الگوی رفتاری، ملاک کار است.

- مشارکت تحصیلی که نخبگان با فنون روانی-اجتماعی با سازکارهای فرهنگی، دیگران را به مشارکت می‌کشاند و هدف آنها لزوماً نیازهای واقعی و انتظارات مشارکت‌کنندگان نیست.

- مشارکت توسعه‌ای، این مشارکت فرایند اجتماعی، یکپارچه، جامع، پویا، همبسته، مکمل، چند بعدی و چند فرهنگی است. در این مشارکت، همگان در مراحل توسعه درگیرند (اعرابی، ۱۳۸۹).

#### ۳-۲. اهداف کلی مشارکت مردمی

مشارکت در امور سازمان به هر شکل باشد، چه در قالب نظرخواهی و مشاوره و چه شرکت در تصمیم‌گیریهای سازمانی، اگر درست به کار گرفته شود، آثار و پیامدهای زیر را به دنبال خواهد داشت: پذیرش مسئولیت: مشارکت مردم را برمی‌انگیزد تا در کوشش‌های گروه خود مسئولیت بپذیرند.

---

۱- Participation

انگیزش برای یاری کردن : مشارکت مردم را به یاری دادن برمی‌انگیزاند. مردم از طریق مشارکت بخت آن را می‌یابند که توان ابتکار و آفرینندگی خود را برای دستیابی به اهداف سازمان از بندرها سازند. مشارکت عامل تقویت بنیانهای اعتقادی و عامل بروز شکوفایی افکار و اندیشه هاست. مشارکت کارکنان ارتباط از پایین به بالا را آسانتر می‌سازد.

مشارکت کارکنان، می‌تواند باعث ایجاد انگیزه و همکاری بیشتر بین کارکنان و مدیریت شود. دو دیدگاه فکری درباره اهداف کلی مشارکت مردمی هست: دیدگاه اول بر پذیرش نظرهای مردم در تنظیم و اجرای برنامه تأکید می‌کند. دیدگاه دوم بیشتر حامی رعایت و اعمال نظر مدیران اداری و اجرایی است. این دو دیدگاه در سال ۱۹۴۹ میلادی به وسیله سلزینیک ارائه شد. در سال ۱۹۷۵ میلادی کول پیشنهاد کرد که مشارکت می‌تواند به صورتی طراحی شود که هر دو هدف دولت و مردم، تأمین، و توازن بین دو هدف ایجاد شود؛ یعنی نیازهای مردم و دولت هر دو در مرحله برنامه ریزی مورد توجه قرار گیرد (ازکیا و غفاری، ۱۳۸۳).

مشارکت مردم در فعالیتهای شهرداری می‌تواند با پرداختن به الگوی مبادله اجتماعی<sup>۱</sup> توجیه شود. این الگو به معنای این است که هر رابطه‌ای به منظور رفع نیازهای انسان برقرار می‌شود. هر یک از طرفین رابطه از طرف مقابل چیزی می‌خواهد و این مبادله تابع اصول اقتصاد است. وضع کنندگان این نظریه می‌گویند: «فرضیه اساسی ما این است که هر فرد داوطلبانه وارد رابطه می‌شود و تا وقتی به آن ادامه می‌دهد که پاداش یا دستاوردهای رابطه، ارزش ادامه آن را داشته باشد.» به طور کلی شهرداری به دو دلیل به مدیریت مشارکتی نیازمند است :

- شریک شدن در کامیابیها و نه انباشتن ناکامیها

- پدیدار شدن شهروندان و کارکنان دانشگر

### ۳-۳. الگوهای مشارکت

نگاهی استقرایی به الگوهای مشارکت در جهان نشان می‌دهد که می‌توان این الگوها را بر حسب سه معیار متفاوت طبقه بندی کرد: نوع مشارکت، زمینه مشارکت و سازماندهی مشارکت.

---

۱ - Social exchange model

## الف. برحسب نوع مشارکت

با توجه به نوع مشارکتی که افراد در هر الگو دارند، می‌توان الگوهای مشارکت زیر را از یکدیگر متمایز کرد: مشارکت در تصمیم‌گیری و مدیریت، مشارکت در تأمین مالی هزینه طرحها و مشارکت در تأمین نیروی انسانی

## ب. بر حسب زمینه مشارکت

زمینه‌های مشارکت در اداره امور شهرها را می‌توان تحت عناوین زیر طبقه‌بندی کرد: فعالیتهای عمرانی، محیط زیست، تأمین ایمنی شهر، خدمات شهری، رفاه اجتماعی و فعالیتهای نظارتی

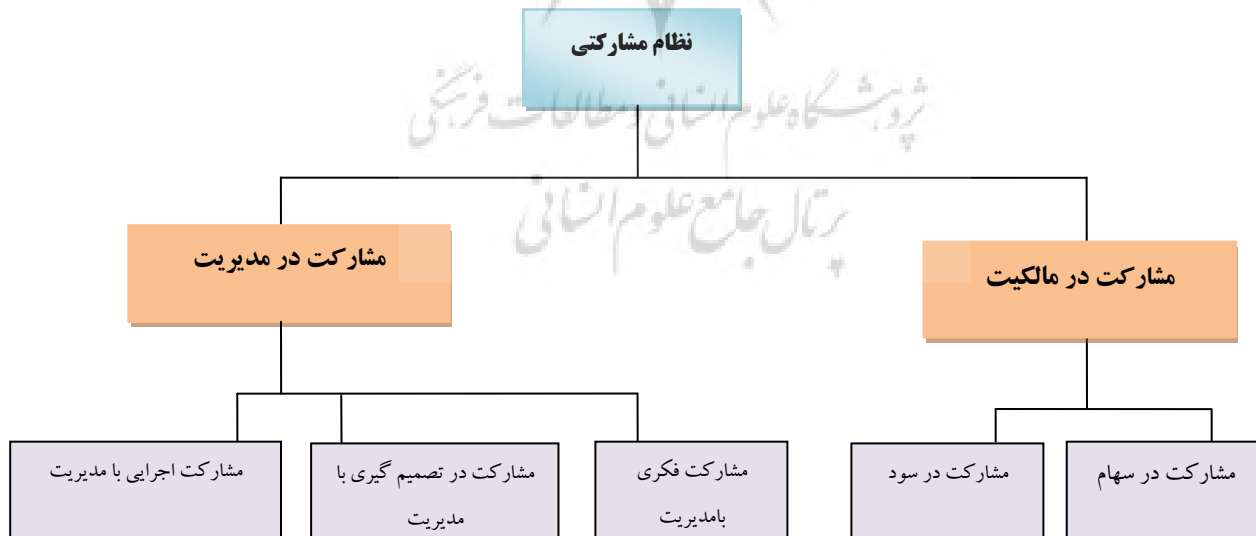
## ج. بر حسب نوع سازماندهی

در نخستین گام می‌توان دو نوع سازماندهی مشارکت را از یکدیگر متمایز ساخت: تشکلهای خودجوش و خودانگیخته و یا تشکلهای رسمی یا نسبتاً رسمی و برانگیخته

## ۳-۴. انواع مشارکت

مشارکت عامل رشد و خلاقیت انسان است و می‌توان آن را به دو بخش مدیریت مشارکتی و مالکیت مشارکتی به صورت نمودار زیر نمایش داد (الهی، ۱۳۸۱):

نمودار (۱): انواع گونه‌ها و زمینه‌های مشارکت



منبع: اعرابی، سید محمد (۱۳۸۸).

### ۳-۴. شیوه های مشارکت مردمی

برای تطبیق دادن فعالیتهای مشارکت مردم با اهداف خاص شیوه هایی هست که می توان آنها را از نظر سازمان و نظم به چهار گروه تقسیم کرد:

**الف. شیوه های سازمان نیافته و نا منظم :** شیوه هایی که در این طبقه قرار می گیرد، عبارت است از: مراجعه برنامه ریزان به مراکز تجمع، تشکیل جلسه های اطلاع دهی به وسیله مؤسسه برنامه ریزی و تشکیل شوراهای برنامه ریزی محلی می باشد.

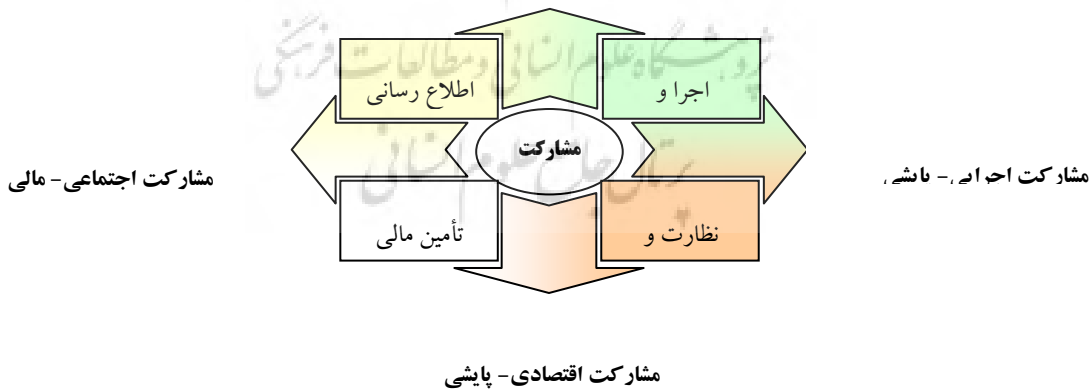
**ب. شیوه های سازمان یافته و منظم:** شیوه هایی که در این طبقه قرار می گیرد، عبارت است از: کمیته های مشورت با مردم، شوراهای محلی و نیروهای وظیفه خاص می باشد.

**ج. شیوه های فعال:** شیوه هایی که در این طبقه قرار می گیرد عبارت است از: شیوه گروه برگزیده، تجزیه و تحلیل قضاوتها و تجزیه و تحلیل ارزشها می باشد.

**د. شیوه های انفعالی:** این شیوه ها به این دلیل انفعالی نامیده می شود که در این حالت، مردم هیچ گونه ارتباط مستقیمی با برنامه ریزان ندارند و مشارکت مردم به صورت شرکت فعال در جلسه ها و ارتباط مستقیمی با برنامه ریزان ندارد (اعرابی، ۱۳۸۸).

نمودار (۲): چارچوب مفهومی زمینه های مشارکت

مشارکت تعاملی (اجرایی - فرهنگی)



منبع: اعرابی، سید محمد (۱۳۸۸)

همان‌گونه که از این مدل (چارچوب مفهومی زمینه‌های مشارکت) پیداست، یکی از ارکان مشارکت، نظارت و کنترل است. همچنین یکی از ارکان نظارت، که با مشارکت رابطه تنگاتنگ دارد، نظارت همگانی است یا به نوعی نظارت همگانی زیر مجموع مشارکت همگانی است.

### ۳-۵. نظارت

به منظور داشتن تصویری کلی از مفهوم نظارت، تعاریف کتابهای مختلف مدیریت و فرهنگ لغات برای این واژه بررسی می‌شود. بررسی این تعاریف، تصاویری پی در پی از چگونگی توسعه این مفهوم در طول یک دوره زمانی به نمایش می‌گذارد. فرهنگ لغت کسب و کار پیشرفته<sup>۱</sup>، لغت کنترل را «حسابرسی، بازرسی و نظارت» عنوان کرده است. واژه نامه مدیریت<sup>۲</sup>، برای لغت نظارت چهار تعریف ارائه می‌کند:

- بررسی، چک کردن، حفظ یا نگهداری در داخل محدوده‌ها
  - تمرین خویشتن‌داری یا تسلط بر اقدامات و رفتار افراد دیگر
  - تجزیه و تحلیل عملکرد گذشته و کنونی به منظور ایجاد استاندارد و برنامه‌ای برای اقدامات آینده
  - بررسی عملکرد واقعی (عملکرد کنونی) در مقایسه با اهداف یا استانداردهای از پیش تعیین شده
- فرهنگ لغت اصطلاحات کسب و کار امریکا<sup>۳</sup> بیان می‌کند که نظارت «فرایند اطمینان از این موضوع است که نتایج واقعی تا حد امکان به طور دقیق با نتایج مورد انتظار یا برنامه‌ریزی شده منطبق باشد. تفسیر فرهنگ لغت کسب و کار و مدیریت<sup>۴</sup>، نظارت را این‌گونه شرح می‌دهد که «روشی است برای رویارویی با موقعیتی خاص و اداره شایسته آن از نظر ذهنی و عینی و اجرای فرایندهایی متناسب با طرحها و سیاستهای تدوین شده به منظور تدوین برنامه‌ها و سیاستهای آینده» (امیری، ۱۳۸۳).

۱ - Dictionary of Modern Business, ۱۹۶۰

۲ - Management Glossary, ۱۹۶۸

۳ - Lexicon of American Business Terms, ۱۹۷۳

۴ - Dictionary of Business and Management, ۱۹۸۳

کتاب دستنامه مدیریت ای ام ای<sup>۵</sup> بیان کرده که «کنترل از سه مرحله تشکیل شده است: تعیین استانداردها، اندازه‌گیری عملکرد و تصحیح انحرافها. کنترل مقایسه‌ای بین وضعیت واقعی و وضعیت برنامه‌ریزی شده است.»

اگر چه به نظر می‌رسد در منابع مختلف، تفاوت‌هایی در تعریف واژه نظارت هست، فحوای کلی برای این تعاریف هم هست به گونه‌ای که جوهره این تعاریف یکسان است و آن "بررسی و یا هرگونه اقدام و فعالیت برای حصول اطمینان از صحت و درستی موضوع مورد نظارت" است (ضیائی بیگدلی، ۱۳۸۱). فرایند نظارت یکی از با اهمیت‌ترین جریان‌های است که هر سازمان برای تضمین بقا و اطلاع از کیفیت عملکرد و اجرای دقیق برنامه‌های خود به آن نیاز دارد. اطلاعات به‌دست آمده از فرایند نظارت به عنوان بازخورد، ضمن ایجاد هوشیاری در مدیران به صحت و سلامت جریان عملیات و فعالیتها کمک قابل توجهی می‌کند.

توسعه کمی و کیفی دستگاه‌ها، پیچیده‌تر شدن روابط و پیشرفت فناوری، موجب افزایش نقش مدیریت در جهان امروز شده است. محدودیت منابع و امکانات، سرعت و کیفیت ارائه محصولات و خدمات، تشدید رقابت و ضرورت اجرای هدفمند امور، زمینه توجه دقیق به عملکرد سازمانها را فراهم آورده است. تلاطم موجهای شکننده محیطی، تغییرات سریع فناوری، حوادث و بحرانهای غیرمنتظره، ناسازگاریها و نیازهای فرایندی، از یک سو و تغییرات جمعیتی و رشد و توسعه دانش بشری از سوی دیگر، اهمیت روز افزون مدیریت را رقم می‌زند. مدیریت به عنوان بستری برای به وجود آمدن "آنچه مطلوب است" و یا "آنچه باید باشد"، زیر بنای هر گونه فعالیت سازمانی است (میرمحمدی، ۱۳۷۷). مدیریت محور اساسی و ستون فقرات بالندگی سازمانها و جوامعی است که در جهت کسب اهداف خویش در تلاشند (جولیان و اسکیرس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

تحقق رشد و توسعه، بدون توجه به مدیریت امکانپذیر نخواهد بود. هر جا پیشرفتی دیده می‌شود یا نوعی عقب‌ماندگی بروز می‌کند، باید تأثیر عامل مدیریت را در آن جستجو کرد.

۵ - AMA Management Handbook, ۱۹۸۳

۱- Julian and Scifres



به منظور جلوگیری از رکود و ایجاد تحرک و پویایی در سازمانها نظامهای نظارت مدیریت، ایجاد می‌شود تا با تمهیدات مستمر خود، زمینه‌های پیشرفت و افزایش بهره‌وری را فراهم سازد. در واقع در نظامهای نظارت مدیریت بر دستیابی به هدفها، برنامه‌ها، اجرای قوانین و مقررات، خط مشی‌ها و همچنین استفاده‌ی بهینه از منابع تأکید می‌شود.

فعالیت‌های سازمانی در چارچوب اهداف، خط مشی‌ها و برنامه‌ها، محقق می‌شود و مدیران همواره به عنوان یکی از وظایف مهم خود در پی روشهای نظام‌مند و کارا برای ایجاد حلقه دریافت اطلاعات مورد نیاز از اهداف، برنامه‌ها و خط مشی‌ها و تطبیق آن با عملکرد بوده‌اند. در این راستا فرایند نظارت در سازمان می‌تواند آنها را در جهت تحقق اهداف و برنامه‌ها هدایت کند. قطعاً هر چه سیستم نظارت و کنترل، قدرتمندتر عمل کند، عملکرد سازمان برای دسترسی به اهداف، تضمین بیشتری خواهد داشت؛ چه اینکه نظام نظارت، بازوی قدرتمند مجریان، به شمار می‌آید (کادوشاین و هارکنس<sup>۱</sup>، ۲۰۰۲).

#### ۴. رویکرد سه‌شاخگی نظارت

براساس این رویکرد، مسائل و مشکلات نظامهای نظارتی را می‌توان از سه دیدگاه ساختار، رفتار و زمینه مورد تجزیه و تحلیل قرار داد. این رویکرد تحت عنوان "الگوی سه‌شاخگی" معروف است (هاید<sup>۲</sup>، ۲۰۰۴).

علت نامگذاری این الگو به سه‌شاخگی این است که ارتباط بین عوامل ساختاری، رفتاری و زمینه‌ای به گونه‌ای است که هیچ پدیده یا رویداد سازمانی نمی‌تواند خارج از تعامل این سه‌شاخه صورت گیرد. با توجه به ویژگی جدایی‌ناپذیر بودن این سه‌شاخه از آن به عنوان افزاری تحلیلی برای تجزیه و تحلیل عملی و نظری پدیده‌ها استفاده می‌شود (هاید، ۲۰۰۴).

وظایف مختلف مدیریت، مثل برنامه‌ریزی، سازماندهی، هدایت و کنترل و نظارت از جمله مفاهیم سازمانی است که می‌توان آنها را از این طریق مورد بررسی قرار داد. تبیین هر یک از این شاخه‌ها، مطلب را روشن تر می‌کند:

---

۱- Kadushin & Harkness

۲- Hyde

#### ۴-۱. ساختار

منظور از شاخه ساختار سازمان، همه عناصر و عوامل و موقعیت فیزیکی و غیرانسانی سازمان است که با نظم، قاعده و ترتیب خاصی به هم پیوسته و چارچوب، قالب، پوسته، بدنه و یا هیكل فیزیکی و مادی سازمان را می‌سازد. بنابراین تمام منابع مادی و اطلاعاتی، وقتی با ترکیب خاصی در بدنه کل سازمان جاری می‌شود، جزو شاخه ساختاری سازمان به شمار می‌آید و در واقع عوامل غیر زنده سازمان است. به کارگیری الگوی سه‌شاخگی در بررسی مسئله نظارت در سازمان بیانگر این واقعیت است که در هر سازمانی سهم قابل توجهی از شکافهای ایجاد شده در فرایند نظارت و بین بخشهای نظارتی و اجرایی مربوط به علل ساختاری است. ابهام در اهداف، پیچیدگی، تقسیم کار و تعیین وظایف، مشکلات به وجود آمده از طریق قوانین و مقررات، پراکندگی خط مشی‌ها و سیاستها، ناهماهنگی، بهینه‌نبودن نظامها و روشها و در نهایت ماهیت ساختارهای سازمانی از جمله عللی است که می‌تواند به فاصله‌گرفتن نظارت‌شوندگان و نظارت‌کنندگان منجر شود و کارایی و اثربخشی نظام نظارتی را در سازمان متأثر سازد (آستین و هاپکینز<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴).

#### ۴-۲. محتوا یا رفتار

منظور از شاخه محتوا، رفتار انسان و روابط انسانی در سازمان است که با نرمهای رفتاری، ارتباطات (غیر رسمی) و الگوهای خاصی به هم پیوسته و محتوای اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد و در واقع عوامل زنده سازمان به شمار می‌رود. عوامل ساختاری و رفتاری، درون سازمانی، و محصور در مرزهای سیستم است.

بر این اساس عواملی چون ویژگیهای شخصیتی مدیران، عوامل مدیریتی، نگرشهای مدیریتی، انگیزش، ارتباطات سازمانی، عوامل نیروی انسانی و فرهنگ سازمانی را می‌توان از جمله عوامل رفتار سازمانی قلمداد کرد.

---

۱- Austin & Hapkins

به کارگیری این الگو در نظارت بر سازمان، بیانگر این است که ادراکات متفاوت از ماهیت جریان نظارت، نگرشها، ارزشها، مفروضات و در نهایت ظهور رفتارهای متفاوت از جانب مدیران اجرایی و مدیران ستادی نسبت به وظیفه کنترل و نظارت می‌تواند بخشی از علل ایجاد شکاف بین نظارت کننده و نظارت شونده را منعکس کند (رابینز<sup>۲</sup>، استیفن<sup>۱</sup>، ۱۳۸۸).

#### ۳-۴. زمینه یا محیط

منظور از شاخه زمینه، تمام موقعیت و عوامل محیطی و برون سازمانی است که بر سازمان محیط است و سامانه های اصلی سازمان را تشکیل می‌دهد؛ از قبیل مشتریان، بازار، دولت، فرهنگ و... و سایر سامانه‌های محیطی سازمان. شاخه زمینه مهمترین شاخه، و بقا و رشد کل سازمان به آن وابسته است. بر این اساس عواملی چون محیط اقتصادی، محیط اجتماعی - فرهنگی، محیط سیاسی - قانونی، محیط تکنولوژیکی و فنی، و محیط فراملی را می‌توان از جمله عوامل محیطی قلمداد کرد.

به کارگیری این الگو در امر نظارت بر سازمان بیانگر این است که جریانات اجتماعی، فرهنگی، تاریخی و همچنین محیط حاکم بر رشد و تطور سازمانهای نظارتی و دستگاههای اجرایی می‌تواند بخشی از علل شکاف بین کنترل کنندگان و کنترل شوندهگان باشد (لاروچ و راتر فورد<sup>۱</sup>، ۲۰۰۶).

اکنون این سؤال پیش می‌آید که الگوی مناسب نظارت چگونه مشخص می‌شود. با استفاده از نظریه نقاط مرجع استراتژیک می‌توان به این سؤال پاسخ داد.

#### ۵. نظریه نقاط مرجع استراتژیک

نقاط مرجع، محل یا نقطه ای است که تمام اندازه گیریها و انتخابها در مقایسه با آن سنجیده می‌شود (اسکافی<sup>۲</sup>، ۱۳۸۴) و نقاط مرجع استراتژیک، هدفها و نقاط ارجاع است که مدیران از آنها در ارزیابی گزینه‌ها، اتخاذ تصمیمات استراتژیک و در مخابره کردن اولویتهای سازمانی به افراد کلیدی سامانه‌شان استفاده می‌کنند (بامبرگر و فیگن باوم<sup>۳</sup>، ۱۹۹۶).

۲- Rabins

۱- Laroche & Rutherford

۲- Askafe

۳- Bamberger & Figen Bavem

سازمان، نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا اقدامات و عملیات مناسب انتخاب می‌کند (فیگن باوم و هارت، ۱۹۹۶)؛ به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی است و اگر همه عناصر و سامانه‌های سازمان، خود را با آن هماهنگ کنند، هماهنگی همه جانبه‌ای به وجود می‌آید (اعرابی، ۱۳۸۴).

بر خلاف هدفها و نقاط ارجاع عملیاتی، نقاط مرجع استراتژیک شبیه الگوها و معیارهای استراتژیک است؛ زیرا آنها برای ایجاد شایستگیهای اساسی در سطح سیستم یا سازمان به منظور کمک به شرکت در دستیابی به مزیت رقابتی پایدار به کار می‌رود (واتسون<sup>۱</sup>، ۱۹۹۳). نقاط مرجع استراتژیک به سازمانها نشان می‌دهد که در هر عنصر یا سیستم سازمانی چه استراتژیها و سیاستهایی انتخاب شود تا با استراتژیها و سیاستهای سایر عناصر سازمانی هماهنگی داشته باشد. انتخاب نقاط مرجع استراتژیک باعث ایجاد اشتراک استراتژیک در جهت بهبود عملکرد و دستیابی به مزیت رقابتی پایدار می‌شود (فیگن باوم و همکاران، ۱۹۹۶).

آنچه در این نظریه مهم است این است که سازمان، نقاط مرجع را دستیابی به هماهنگی استراتژیک یا اجرای اقدامات و عملیات مناسب تلقی می‌کند؛ به عبارت دیگر نقاط مرجع استراتژیک نقاط هماهنگی است که همه عناصر و سیستمهای سازمان، خود را با آن هماهنگ می‌کنند و در نتیجه هماهنگی همه جانبه‌ای به وجود می‌آید.

حال باید به این پرسش پاسخ داد که نقطه مرجع مناسب در سطح سازمانی متشکل از چه چیزی است. دو بعد در ماتریس نقاط مرجع استراتژیک مرجع است: نقطه مرجع در بعد اول کانون توجه به داخل یا به خارج است و در بعد دوم، میزان کنترل است که شامل کنترل ضعیف یا شدید است. مطالعات در این زمینه نشان داده است که با استفاده از این نظریه می‌توان به هماهنگی در سطوح مختلف سازمانی دست یافت.

## ۶. گونه‌های استراتژیها براساس نظریه نقاط مرجع استراتژیک

---

۱- watson

الگوی نقاط مرجع استراتژیک به عنوان یکی از بهترین و کارآمدترین الگوهای تدوین استراتژی مطرح است که بخوبی و با انعطاف لازم توان تطبیق با مقتضیات مختلف سازمان، درخواست مدیران و امکانات موجود را دارد. در این بخش سعی می‌شود استراتژیهای نظارت بر اساس نظریه نقاط مرجع استراتژیک گونه‌شناسی گردد. پیش از این، ابتدا گونه‌های استراتژی سطح کل سازمان و سطح کسب و کار بیان می‌شود؛ چرا که در واقع استراتژیهای نظارت، استراتژیهای سطح وظیفه‌ای است که باید با استراتژیهای سطح سازمان و سطح کسب و کار هماهنگ باشد؛ لذا در ابتدا استراتژیهای دو سطح بالاتر ذکر می‌گردد.

نمودار(۳): مترادف بودن نقاط مرجع استراتژیک در دسته بندی الگوهای مدیریت بر اساس دیدگاه اسکات، بورل و

#### مورگان و هال

		داخلی	کانون توجه	خارجی
		سازمان		طبیعی
		عینی	فرض‌های فلسفی	ذهنی
سازمان	کسب و کار	گونه های نوع ۲	گونه های نوع ۱	
	سطح کل سازمان	گونه های نوع ۴	گونه های نوع ۳	

منبع: اعرابی، سیدمحمد ۱۳۸۵

پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی

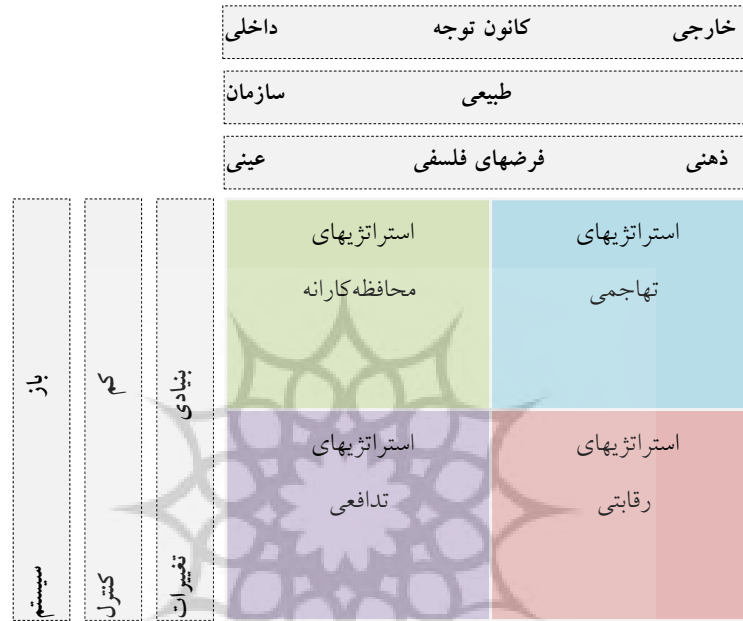
#### ۷. گونه‌های استراتژی سطح سازمان

دیوید (۲۰۰۱) چهار گونه استراتژی را مطابق با استراتژیهای سطح سازمان برشمرده است: استراتژیهای تهاجمی<sup>۱</sup>، محافظه کارانه<sup>۲</sup>، تدافعی<sup>۳</sup> و رقابتی<sup>۴</sup>. برای گونه شناسی استراتژیهای سطح سازمان باید آنها را در یک ماتریس دو در دو جانمایی کرد. محورهای این ماتریس نشاندهنده دو بعد داخلی (توان مالی و وضعیت رقابتی) و دو بعد خارجی (ثبات محیط و قدرت صنعت) است. برای تعیین وضعیت کلی سازمان

- ۱ - Aggressive
- ۲ - Conservative
- ۳ - Defensive
- ۴ - Competitive

(از نظر استراتژیک) این چهار عامل بیشترین اهمیت را دارد (دیوید<sup>۵</sup>، ۲۰۰۰). این موضوع را می‌توان بخوبی در شکل زیر مشاهده کرد.

نمودار(۴): گونه‌های استراتژی سطح سازمان براساس نظریه نقاط مرجع استراتژیک



منبع: اعرابی، سیدمحمد ۱۳۸۵

## ۸. گونه‌های استراتژی سطح کسب و کار

استراتژی سطح کسب و کار<sup>۱</sup> اشاره دارد به اینکه چگونه شرکتها در هر صنعت یا بازار به رقابت می‌پردازند (واکر<sup>۲</sup> و همکاران، ۲۰۰۳، اولسون<sup>۳</sup>، اسلاتر و هولت<sup>۴</sup>، ۲۰۰۵، هانگر و ویلن<sup>۵</sup>، ۲۰۰۱، اسلاتر و اولسون، ۲۰۰۱، واراداراجان و کلارک<sup>۶</sup>، ۱۹۹۴). دو چارچوب رایج و حاکم برای استراتژیهای کسب و

۵- David  
 ۱ - Business Strategy  
 ۲- Waker  
 ۳- Olson  
 ۴- Aslater & Holt  
 ۵- Hanger & Velen  
 ۶- Clark

کار (همبریک، ۲۰۰۳) عبارت است از گونه‌شناسی مایلز و اسنو که تمرکز دارد بر تمایل به تغییر محصول- بازار و گونه‌شناسی پورتر که تمرکز دارد بر مشتریان و رقیبان.

نمودار(۵): گونه‌های استراتژی سطح کسب و کار براساس نظریه نقاط مرجع استراتژیک

			داخلی	کانون توجه	خارجی
			عقلایی	سازمان	طبیعی
			عینی	فروضهای فلسفی	ذهنی
باز	ع	بنیادی	استراتژی	مدافع تمایز طلب	استراتژی
سیستم	کنترل	تغییرات	استراتژی	مدافع کم هزینه	استراتژی
بسته	شدید	تدریجی			فرصت‌جو

منبع: اعرابی، سیدمحمد ۱۳۸۵

## ۹. گونه استراتژی نظارت

استراتژیهای نظارت، جزو استراتژیهای سطح وظیفه‌ای به شمار می‌رود. استراتژی وظیفه‌ای، نگرش مورد استفاده هر حوزه کاری برای کسب اهداف و استراتژیهای بنگاه و کسب و کار از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع است. این استراتژی به توسعه و تقویت شایستگی برجسته می‌پردازد تا بدین وسیله شرکت بتواند به مزیت رقابتی دست یابد. در واقع این استراتژی جهت کلی هر یک از فعالیتهای سازمان

را تعیین می‌کند. هدف هر یک از استراتژیهای وظیفه‌ای اجرای صحیح و مؤثر همان وظیفه است. هماهنگی بین استراتژیهای وظیفه‌ای با استراتژی سازمان از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. حال به بررسی استراتژیهای نظارت بر اساس ماتریس نقاط مرجع استراتژیک می‌پردازیم.

نمودار (۶): گونه‌های استراتژی نظارت بر اساس نظریه نقاط مرجع استراتژیک

		داخلی	کانون توجه	خارجی
		عقلایی	سازمان	طبیعی
		عینی	فرض‌های فلسفی	ذهنی
باز	سیستم	بنیادی	نظارت بنیادی انسان‌گرا	نظارت بنیادی انعطاف‌گرا
			تعهد محوری	واکنش محوری
کنترل	سیستم	تغییرات	اعتماد محوری	پویایی محوری
			رابطه محوری	انطباق محوری
شدید	تدریجی	تدریجی	مشارکت محوری	تحول محوری
			نظارت تدریجی فرایندگرا	نظارت تدریجی
		قانون محوری		ماموریت‌گرا
		سیستم محوری		ماموریت محوری
		تمرکز محوری		چشم‌انداز محوری
		نظارت محوری		هدف محوری



## ۹-۱. نظارت تدریجی

هنگامی که بتوان از عهده تغییر و تلاطم محیطی برآمد بر حفظ جهتگیری استراتژیکی خاص تمرکز دارد. اساساً در این نظارت تأکید می‌شود که مفروضات حیاتی محیطی پیشین، که زیر بنای استراتژی خاصی را تشکیل می‌داد، هنوز دارای اعتبار است. در این موقعیت، مفروضات زیربنایی استراتژیک هنوز معتبر است، و سازمان با وجود اغتشاش و آشفتگی هنوز به پیروی از این مفروضات اداره می‌شود؛ یعنی با اینکه احتمال می‌رود تغییرات عملیاتی زیادی رخ داده باشد مبنای پیوستگی سازمان هنوز معتبر است.

نظارت تدریجی هنگامی که مجموعه نیروهای بیرونی و درون سازمانی نسبتاً آرام است، مناسب است. ممکن است گردابهای متلاطم و جریانهای مخالف به وجود آید اما سازمان می‌تواند از طریق حفظ پایدار تغییرات تدریجی با موفقیت به طرف اهدافش پیش رود (لورنژ و همکاران، ۱۳۸۵).

نظارت تدریجی درجه تمایل مهمی برای تحقق بخشیدن به توانایی سازمان در ارتباط با اصول محیطی است. فراتر از اینها این سامانه به سازمان کمک می‌کند تا خودش را در برابر تغییرات شدید محیطی حساس کند به طوری که بتواند استراتژی خود را در پیش‌بینی چنین تغییراتی اصلاح و تقویت کند. به طور کلی فرایندهای نظارت تدریجی حداقل به سه طریق می‌تواند در درک مدیریت در ارتباط با تأثیرات بالقوه تغییرات محیطی بر روی استراتژی آنها کمک کنند: اول اینکه زمان اصل است. احتمال دارد درک زود هنگام تغییرات عوامل حیاتی محیطی به اقدام اصلاحی منجر شود. از سوی دیگر آگاهی و کسب دیر هنگام خبر از تغییرات عوامل محیطی کلیدی، اغلب ضعف تلقی می‌شود؛ زیرا تعداد انتخابهای ممکن را برای اصلاحات محدود خواهد کرد. دوم، تلاشهای زیاد برای حساس بودن در مقابل یک عامل خاص می‌تواند توانایی مدیریت را برای درک و پیش‌بینی عامل یاد شده افزایش دهد. چنین حساسیتی باید با وضوح روشنتری بر تلاشهای تحقیقاتی داخلی، تحلیل بر مبنای اطلاعات برای افزایش درک سازمان از پدیده‌ای خاص متمرکز شود. سوم، سازمان می‌تواند از طریق تلاشهای فعال، توان پاسخگویی خود را به تغییرات محیطی افزایش دهد. یک راه برای این کار سرمایه‌گذاری در انعطاف‌پذیری بیشتر است. این امر می‌تواند برای مثال از طریق سرمایه‌گذاری در خط تولید گسترده‌تر

انجام گیرد که بدین ترتیب در واکنش به فشارهای رقابتی مختلف انعطاف‌پذیری بیش از حد ایجاد می‌شود (همان).

## ۹-۲. نظارت بنیادی

از جمله فعالیتهای مهم در مرحله تدوین استراتژی پیش‌بینی موقعیت محیط خارجی است که درباره آینده اتخاذ می‌شود. نتیجه این پیش‌بینیها، فرضیاتی است که درباره آینده ادر پیش گرفته می‌شود. در برخی از وضعیتهای ناپیوستگی، حفظ و نگهداری نوسانات بسادگی سازمان را به جایگاهی که بقای موفقیت آمیزش در آن است، نخواهد رساند. در اینجا چالشش شامل تنظیم دوباره مسیر استراتژی، تصمیم‌گیری در مورد سطوح نسبی اطمینان و نیز حرکت تدریجی برای استراتژی جدید است. فرضیات حیاتی که استراتژی خاصی را پایه‌ریزی می‌کند، بیش از این پایدار نخواهد بود و قوانین حاکم بر این استراتژیها باید دوباره تعریف شود. این موقعیت شامل تغییر بنیادی ذهنی برای تعریف قوانین جدید و رویارویی با عوامل محیطی جدید است. چنین تنظیم مجددی از استراتژی مستلزم رهایی فرد از تفکر سنتی، توانایی ایجاد تغییر در مفروضات، و رویارویی با خلق مزیت بیرونی ناشی از ناپیوستگی است (همان).

همان‌گونه که عنوان شد با استفاده از نظریه نقاط مرجع استراتژیک می‌توان به هماهنگی در سطوح مختلف سازمان دست یافت و این هماهنگی موجبات ارتقای عملکرد سازمان را فراهم می‌آورد. اکنون می‌توان به این سؤال پاسخ داد که: «الگوی نظارت مناسب کدام است؟» با توجه به نمودار (۶) گونه نظارت مناسب باید با گونه‌های استراتژی سطح کسب و کار و سطح سازمان هماهنگ باشد؛ برای مثال نظارت بنیادی انعطاف‌گرا با استراتژی تحلیل‌گر در سطح کسب و کار و استراتژیهای تهاجمی در سطح سازمان هماهنگ است. با توجه به نظریه نقاط مرجع استراتژیک وجود هماهنگی میان گونه‌های

نظارت با گونه های استراتژی سطح کسب و کار و استراتژیهای سطح سازمان، عملکرد سازمان بهبود می یابد.

#### ۱۰. نتیجه گیری

در این مقاله به منظور بررسی نقش نظارت همگانی در بهبود عملکرد سازمانی زمینه های مشارکت مورد بررسی قرار گرفت. مشارکت به عنوان عامل رشد و خلاقیت انسان به دو بخش مدیریت مشارکتی و مالکیت مشارکتی جدا، و ابعاد آن تحلیل شد. یکی از ارکان مشارکت نظارت و کنترل است. فرایند نظارت یکی از با اهمیت ترین جریانهای است که هر سازمان برای تضمین بقا و اطلاع از کیفیت عملکرد و اجرای دقیق برنامه های خود به آن نیاز دارد. اطلاعات به دست آمده از فرایند نظارت به عنوان بازخورد، ضمن ایجاد هوشیاری در مدیران به صحت و سلامت جریان عملیات و فعالیتها کمک قابل توجهی می کند.

به منظور تبیین الگوی مناسب نظارت برای بهبود عملکرد سازمان از نظریه نقاط مرجع استراتژیک استفاده شد. سازمان، نقاط مرجع استراتژیک را در جهت دستیابی به هماهنگی استراتژیک و یا اقدامات و عملیات مناسب انتخاب می کند؛ به عبارت دیگر، نقاط مرجع استراتژیک، نقاطی برای هماهنگی است و اگر همه عناصر و سامانه های سازمان، خود را با آن هماهنگ کنند، هماهنگی همه جانبه ای به وجود می آید.

#### ۱۱. پیشنهادها

- سازمانها به منظور بهبود عملکرد و دست یابی به مزیت رقابتی پایدار با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک، هماهنگی میان استراتژی های سطوح مختلف سازمان را مدنظر قرار دهند.
- سازمانها جهت دستیابی به الگوی بهینه نظارت با توجه به الگوی ارائه شده در این پژوهش و به منظور بهبود عملکرد هماهنگی میان استراتژی های نظارت با استراتژی های سطح کل شرکت و کسب و کار را مورد توجه قرار دهند.

## منابع فارسی

۱. اسکافی، امیررضا (۱۳۸۴). سازمان مبتنی بر نقاط مرجع استراتژیک، دانشگاه علامه طباطبایی، دانشکده حسابداری و مدیریت، پایان نامه کارشناسی ارشد.
۲. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۴). برنامه ریزی استراتژیک گمرک، تهران؛ دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۳. اعرابی، سیدمحمد ۱۳۸۵. «جزوه درسی تئوری سازمان و مدیریت»، دوره دکترای مدیریت دانشکده حسابداری و مدیریت دانشگاه علامه طباطبایی.
۴. اعرابی، سید محمد (۱۳۸۸). طرح پژوهشی ارتقای مشارکت پایدار شهروندان تهران درمدیریت خدمات شهری، تهران، پژوهشکده سما.
۵. الهی، غلامرضا (۱۳۸۱). نظام مشارکت و مدیریت مشارکتی، کار و جامعه، شماره ۴۰، ص ۲۷-۲۱.
۶. امیری، علی نقی (۱۳۸۳). طراحی مدلی برای بررسی نظارت اثربخش در سازمان، برگرفته از مجموعه مقالات سومین همایش نظارت کارآمد، تهران.
۷. انتونی. رابرت، دیردین. جان، بدفورد. نورتن، (۱۳۸۱). نظامهای کنترل مدیریت ترجمه محمد تقی ضیائی بیگدلی، تهران، موسسه عالی آموزش و پژوهش مدیریت و برنامه ریزی.
۸. دفت، ریچارد (۱۳۸۷). تئوری و طراحی سازمان، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهشهای فرهنگی.

۹. دهستانی منفرد، منصور (۱۳۸۷). هدف گذاری و برنامه ریزی در کار و زندگی، کارگاه آموزشی، مرکز کارآفرینی دانشگاه تهران.
۱۰. دیوید، فرد (۱۳۸۲). مدیریت استراتژیک، ترجمه علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چ پنجم.
۱۱. رایبیز، استیفن (۱۳۸۸). تئوری سازمان، ترجمه سیدمهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد، تهران، انتشارات صفار.
۱۲. لورنژ، پیتر و همکاران (۱۳۸۵). کنترل استراتژیک، ترجمه سیدمحمد اعرابی با همکاری محمد حکاک، تهران، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۳. میرمحمدی، سید محمد (۱۳۷۸)، "طراحی ساختار نظارت مطلوب در نظام جمهوری اسلامی ایران" چهارمین اجلاس بازرسان کل آسیا (آبودمان) سازمان بازرسی کل کشور.
۱۴. واکر اوریل سی و همکاران (۱۳۸۳). استراتژی بازاریابی. ترجمه سید محمد اعرابی و داوود ایزدی. تهران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

#### منابع انگلیسی

1. Austin, M.J., & Hapkins, K.M. (Eds.). (۲۰۰۴). Supervision as collaboration in the human services: Building a learning culture. Thousand Oaks, CA: sage.
2. Burgess, G.J. (۲۰۰۶). Legacy Living. Provo, UT: Executive Excellence Publishing.
3. Bruce, E. J., & Austin, N.J. (۲۰۰۰). Social work supervision: Assessing the past and mapping the future. *The Clinical Supervisor*, ۹۹, ۵۵-۷۰۷.
4. Hyde, C.A. (۲۰۰۴). Multicultural development in human services agencies: Challenges and Solutions. *Social Work*, ۴۹(۱), ۷-۱۶.
5. Julian, D. Scott and Elton Scifres ۲۰۰۲. "An Interpretative Perspective on the role of Strategic Control in Triggering Strategic Changes", *Journal of business Strategies*.
6. Kadushin, A., & Harkness, D. (۲۰۰۲). Supervision in social work (۴th ed.). New York: Columbia University Press.
7. Laroche, L., & Rutherford, D. (۲۰۰۶). Recruiting, retaining and promoting culturally different employees. Newton, MA: Butterworth-Heinemann.