



اهمیت نظارت و کنترل راهبردی در سازمان

صفورا یوسفیان

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت منابع انسانی، دانشگاه ایلام (نویسنده مسئول)

محمدتابان

استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه ایلام

اردشیر شیری

استادیار گروه مدیریت منابع انسانی، دانشگاه ایلام

مهدی اکبرنژاد

دانشیار دانشکده الهیات، دانشگاه ایلام

چکیده: کنترل و نظارت راهبردی از جمله وظایف مدیران در حوزه اداره سازمان ها و از مهمترین این بخش ها محسوب می گردد؛ کنترل و نظارت در سازمان از چندجهت دارای ارزش و اهمیت فراوان است که می توان موارد زیر را به عنوان نمونه برای آن برشمرد: از نظر نظم دهی به امور جاری در سازمان، شفاف سازی روندهای موجود و ایجاد امکان پیگیری مسئولیت های هر واحد در حوزه های مختلف سازمان. بنابراین پرداختن به جنبه های مختلف کنترل و نظارت راهبردی در سازمان و اشراف بر مفاهیم مربوط به آن از اهمیت فراوانی برخوردار می باشد. از آن جایی که کنترل و نظارت در سازمان در کشورهای غربی زودتر از کشور ایران پیگیری شده و در این حوزه پیشگام هستند می توان از نظریات و نگرش اندیشمندان غربی برای گسترش درک سازمانی مدیران درخصوص کنترل و نظارت راهبردی بهره مند گردید. لذا این پژوهش درصدد است تا با گردآوری ادبیاتی جامع در این حیطه به این امر مهم کمک نماید. در این مقاله سعی شده است با روش توصیفی-تحلیلی، به تشریح اهمیت کنترل و نظارت راهبردی و ارائه کلیاتی از مفاهیم و بخش های مختلف این حوزه بپردازد. و در نهایت به نتیجه گیری و جمع بندی درخصوص میزان اهمیت کنترل و نظارت راهبردی پرداخته شده است.

کلیدواژه ها: کنترل؛ نظارت؛ سازمان؛ مدیریت غربی؛

۱. مقدمه:

امروزه اعمال نظارت و کنترل راهبردی در سازمان از اهمیت بالایی برخوردار است، نظارت و کنترل راهبردی در تمام سطوح سازمانی می تواند به بهبود روند انجام امور کمک نماید، درحالیکه فقدان آن باعث به وجود آمدن مشکلات عدیده ای در سازمان می گردد. نحوه فعالیت واحدهای کنترل و نظارت در هر سازمانی، تعیین کننده ی میزان موفقیت آن سازمان در نیل به اهداف می باشد. از دیرباز توجه به نظارت و کنترل در سازمان ها ی غربی مورد توجه ویژه ای بوده است و شاهد این سخن نیز، نظم و انضباط حاکم و انجام امور به صورت کاملا سیستماتیک در این کشورها می باشد؛ زمانی که اعمال نظارت و کنترل و قوانین مربوط به آن از ضمانت اجرایی بالایی برخوردار باشد، روند انجام امور به بهترین شیوه ی ممکن صورت می پذیرد و در نهایت رشد و توسعه ی همه جانبه را به دنبال خواهد داشت. توسعه کمی و کیفی دستگاه ها، پیچیده تر 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 انجام دادن هدفمند امور زمینه توجه دقیق به عملکرد سازمان ها را فراهم آورده است. در (جامعه ی سازمان ها) هر سازمان، سلولی از بافت کلی یک اجتماع است. هماهنگی و هدایت هر یک از سازمان ها در نهایت به نوعی هدایت و مسئولیت جمعی منجر می شود. بنابراین مدیریت، محور اساسی و ستون فقرات بالندگی سازمان ها و جوامعی است که برای کسب اهداف خویش می کوشند (ماینر، ۱۹۸۲، ص ۱۸).

تاریخچه ی نظارت و کنترل در مبانی غربی:

بررسیهای اولیه از پیشینه کنترل در زمینه تئوری های 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 می دهد که منابع به دست می آیند و به طور اثربخش و کارآمدی در تحقق هدف های سازمانی به کار می روند (اتلی، برودبنت و بری، ۱۹۹۵). از دیدگاه سایمونز (۱۹۹۵) سیستم های کنترل مدیریت، روش ها و فرآیندهای رسمی، اطلاعاتی مبنایی است که مدیران استفاده می کنند تا الگوهای (سازمانی و رفتاری) را حفظ کنند یا تغییر دهند. البته باید توجه داشت که در برخی مراجع، کنترل ابزاری برای برنامه ریزی و مدیریت بیان شده است و لزوماً یک ابزار نظارتی و ارزیابانه صرف نیست (لورنز و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۷۶). «هنری فایول» از پیشگامان علم مدیریت، عناصر اصلی علم یا فن مدیریت را در پنج چیز خلاصه کرده است: تنظیم برنامه، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، کنترل و نظارت. وی معتقد است کنترل و نظارت اصلی منطقی است که چهار اصل دیگر را کامل می کند و بازدید و رسیدگی به اجرای فرامین و دستورهای داده شده به اعضای سازمانی است، تا از این راه شیوه صحیح اجرای آنها دریافت گردد. (پیو، هیکسون، هایلینگز، ۱۳۷۹ صص ۵۱-۵۰).

۲. مبانی و پیشینه پژوهش:

مفاهیم و تعاریف نظارت و کنترل راهبردی:

توسعه کمی و کیفی دستگاه ها، پیچیده تر 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 انجام دادن هدفمند امور زمینه توجه دقیق به عملکرد سازمان ها را فراهم آورده است. به زعم اتزیونی (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 را (از لحاظ بروز انحراف از اهداف) اصلاح کنند (باوی و دیگران، ۱۹۳۳، ص ۶۰۲).

مفهوم کنترل اصطلاح بسیار مبهم و دشواری در مباحث سازمان و مدیریت محسوب می شود؛ تا جائیکه صورت ۵۷ مورد تنوع در معنای ضمنی آن توسط راث (۱۹۶۰) مشخص شده است. این تنوع به اهمیت تعریف و تشکیل حد و مرزهای مناسب برای کنترل مربوط می شود آن گونه که جانسون و گیل (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). اهمیت کنترل راهبردی از واقعیات اساسی سازمانی ناشی می شود.



کنترل راهبردی برای آگاهی از تحولات محیط بیرونی و درونی و پاسخگویی به آن بوده و غالباً یک منبع سریع تغییر به شمار می آید (باند و اسکالن، ۱۹۹۵).

در ادامه طی جدول شماره (۱) تعاریفی از کنترل راهبردی از دید محققان غربی، ارائه می گردد: منبع: (خاشعی و حسینی، ۱۳۹۱)

تعریف ارائه شده	سال و صفحه	نام نظریه پرداز	
به عنوان یک سیستم گزارش گیری طراحی شده جهت ارائه به موقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت آمیز تصمیمات راهبردی به عنوان مدیران ارشد	(۱۰۳-۹۱، ۱۹۸۷)	روش و بال	۱
امری مدیریتی است که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه ریزی شده مرتبط می سازد.	(۳۲۹، ۱۹۹۰)	هروی	۲
کنترل راهبردی از این جهت است که ببینیم آیا گزینه های اجرا شده راهبرد به اهداف از قبل تعیین شده منجر می شود	(۲۸، ۱۹۸۸)	پیرس و دیگران	۳
کنترل راهبردی عبارت است از ارزیابی اهداف کلی سازمان و نیز طراحیو بازنگری در راهبردها و سایت های کلی جهت دستیابی به اهداف	(۲۴-۱، ۱۹۸۵)	هاردنر	۴
کنترل راهبردی آخرین گام در فرایند مدیریت راهبردی است و یک نوع کنترل سازمانی است که به منظور بهبود مدیریت راهبردی و حصول اطمینان از اینکه سازمان به نحو صحیح عمل می کند و بر روی آن تمرکز دارد.	(۹۷-۹۱، ۱۹۸۵)	الکساندر	۵
کنترل راهبردی عبارت است از؛ ارزیابی انتقادی طرح ها، فعالیت ها و نتایج به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور و عملکرد آتی سازمان	(۱۰۳-۹۱، ۱۹۸۷)	شری یونگ	۶
کنترل راهبردی عبارت است از: پیگیری مسیر راهبرد در حال اجرا که مسائل با تغییر در فرضیات بنیادی را کشف و تعدیل های لازم را به وجود می آورد.	(۳۷۵-۳۶۳، ۱۹۷۶)	آرگریس و دیگران	۷
فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد نظر در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می شود عملیات پیش بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می گردد. اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آن ها مشخص می شود. سرانجام اقدامات اصلاحی لازم برای تحقق هدف ها و مأموریت های سازمان انجام می گیرد.	(۳۷، ۱۹۸۳)	استونر	۸



دیدگاه های کنترل:

کنترل از دیدگاه های متفاوتی توسط نظریه پردازان مورد بررسی قرار گرفته است که هرکدام از جنبه های مختلف مزایا و معایب کنترل و نظارت در سازمان را معرفی نموده اند.

۱. کنترل در نگاه مدرنیستی:

در نگاه مدرنیستی که مسؤلیت و اختیار در دستان مدیران تعریف شده است، پیوسته بین منافع بازیگران درون سازمان، نوعی تعارض و واگرایی وجود دارد. این وضعیت به نحو کاملا معقولی اعمال کنترل مدیران را موجه می نماید. دیدن ترتیب، نظریه پردازان مدرن کنترل، به دنبال سازوکارهای کنترلی هستند که منفعت شخصی کارکنان را حداقل و منفعت سازمانی را حداکثر کند (هچ و کانلیف، ۱۳۸۹، ص ۴۷۲). نظریه های مدرنیستی کنترل را در سه دسته کنترل سایبرنتیک^۱، وکالت (عاملیت)^۲ و کنترل از طریق بازار، بروکراسی و هنجاری_ارزشی می توان طبقه بندی کرد. در کنترل سایبرنتیک، مدیران تلاش می کنند با تعیین عملکرد واقعی و مطلوب فردی و سازمانی، راهبردها و اهداف عملیاتی، پایش عملکردها و اندازه گیری انحرافات و تعدیل آنها که عمدتاً بر کنترل ستاده ای و رفتاری بنا شده است از ویژگی های کنترل مدرن سایبرنتیک است. در این الگو که هم در بخش دولتی و هم در بخش غیردولتی متداول است_ انحرافات منفی با اصلاح در هدفگذاری، اجبار به تغییر رفتار افراد و گروه ها و یا جابجایی افراد و گروه ها انجام می شود.

دومین الگوی کنترل مدرنیستی مبتنی بر نظریه وکالت (عاملیت) است که اقتصاددانان رفتاری عرضه کرده اند. این الگو بر کنترل رفتار و انگیزش مدیران متمرکز شده است تا ایشان از منافع مالکان و ذی نفعان حفاظت کنند. در این الگو نوعی رابطه وکالت بین مالک (اصیل) و مدیر (موکل) برقرار می شود. این نحوه کنترل، زمانی جذابیت می یابد که هزینه های کنترل رفتاری زیاد باشد و امکان تعریف ستانده های ملموس و کمی وجود داشته باشد. آرنولد آیزنهارت برای حذف منافع واگرایی وکیل ها و موکل ها، طراحی مشاغل ساده و یکنواخت، سرمایه گذاری بر سامانه های اطلاعاتی، ایجاد لایه های اضافی مدیریت، طراحی مشاغل پیچیده با طرح های ارزشیابی ساده و تکیه بر فرهنگ را پیشنهاد داده است.

الگوی سوم کنترل مدرن در سازمان ها که ویلیام اوچی پیشنهاد کرده است مبتنی بر کنترل از طریق بازار، بوروکراسی و کنترل هنجاری_ارزشی است. هدف از این کنترل، تحقق نوعی همکاری، میان افرادی است که اهداف نسبتاً واگرایی دارند. در این نوع کنترل از سازوکارهایی همچون بازار (مقایسه قیمت و سود و کنترل ستاده ای)، کنترل بوروکراسی (تبعیت از قواعد با نظارت دقیق)، کنترل هنجاری_ارزشی (جامعه پذیر کردن اعضای سازمان در باب ارزش ها و انتظارات فرهنگی و کنترل نمادین) استفاده می شود (هچ و کانلیف، ۱۳۸۹، ص ۴۷۲-۴۸۱).

کولینز سه روش عمده اجبار (استفاده از شلاق)، پاداش های مالی (افزایش پرداخت) یا استفاده از کنترل های داخلی (مانند جامعه پذیری، ایجاد فرصت ارتقا، ایجاد تعهد به فرهنگ سازمان و...) برای کنترل افراد در سازمان ها را تبیین کرده است. وی، همچنین، ابزارهای پنج گانه کنترل مدیران را شناسایی نموده و کارکرد هر یک را به صورت اقتضایی تعیین کرد. استفاده از پایش (مشاهده افراد)، بررسی برون دادها (مانند تعداد محصولات تولید شده)، وضع مقررات و دستورالعمل های مکتوب، کنترل اطلاعات و ایجاد محیط الزام آور، فناوری های کنترل مدیران است. وی معتقد بود هر یک از شیوه های مذکور، پیامدهای منفی خود را دارد. مثلاً افرادی که احساس می کنند در حال پاییده شدن هستند صوری و تشریفاتی عمل می کنند. به علاوه وی اعتقاد داشت هر یک از شیوه های کنترل برای وظایف خاصی اثربخش است. (نیومن به نقل از کولینز، ۱۳۸۹، صص ۱۳۴ و ۱۳۵).

۲. نگاه انتقادی به کنترل:

¹Cybernetic Control

²Agency Theory



نظریه پردازان انتقادی، تحت تاثیر کارل مارکس در صدد به هم ریختن نظم موجود (که با محوریت مالکان و مدیران است) هستند. آنها پیش فرض حق مشروع کنترل دیگران به دست مدیران را زیر سوال می برند. هدف غایی اکثر نظریه پردازان انتقادی، خلق آن دسته از فرآیند های ارتباطی و تصمیم گیری است که دامنه ی کاملی از منافع ذی نفعان را لحاظ کند. این نظریه پردازان، عمدتاً با پذیرش و حفظ مفروضه اساسی توسعه که در مدرنیته بر آن تاکید می شود به تحلیل های ساختارگرایانه و روابط استعمار گرایانه می پردازند. نظریه فراگرد کار^۱، معقولیت ارتباطی^۲ و شکل های دموکراتیک حاکمیت، دستاوردهای نظری چنین نگاهی به نظم و کنترل است (هچ و کانلیف، ۱۳۸۹، ص ۴۸۱-۴۸۵).

1. Labor Process Theory

2. Communicative Rationality

۳. نگاه پست مدرن به کنترل:

پست مدرن ها هرگونه روایت بلندو جهان شمول را نفی می کنند. آنها حقیقت جهان شمول را نیز رد می کنند که تالی فاسد آن، نفی وجود هرگونه گزاره غلط خواهد بود. به علاوه، ایشان معتقدند که جایگزینی حقیقت یا ایدئولوژی بنیادی، نهایتاً منجر به شکل های دیگر استیلا و سرکوب می شود. پست مدرن ها با تاسی از میشل فوکو، ایده ی فاعل آگاه (شناسا) را نفی کرده و به جای آن، ذهنیات گفتمان ساخته^۱ را قرار داده اند. در نظر پیروان اندیشه ی فوکو، انسان ها، موجودیتی مستقل و یا خودآگاه نیستند بلکه موضعی در گفتمان^۲ هستند.

فوکو از مفهوم قدرت انضباطی^۳ برای تبیین شیوه ی اعمال قدرت و کنترل استفاده کرد. در نظر وی، این قدرت از طریق فناوری های انضباطی ای که طبقه ی حاکم به وجود آورده است به صورت مستقیم و غیر مستقیم، رفتار افراد را کنترل و جهت دهی می کند. وی معتقد بود که قدرت انضباطی، پیوسته در شبکه یا خوشه هایی از روابط، ابراز و آن به آن، تولید و بازتولید می شود و از شخصی به شخص دیگر تغییر می کند. وی معتقد بود قدرت انضباطی بالذات نه خیر و نه شر است.

1. Discourse Constructed Subjectivities
2. Positions in Discourse
3. Disciplinary Power
4. Panoptican



فوکو معتقد بود فناوری انضباطی خودپایش و خودتنظیمی درونی شده که غالباً اعضای سازمان آن را مسلم فرض می کنند محصول دو فرآیند پرننگ کردن آزمون افراد (تعداد آزمون هایی که مدیران سازمان، خصوصاً مدیران منابع انسانی، بر روی کارکنان انجام می دهند) و درونی سازی (پیش بینی غلظت و شدت بازرسی و خودپایشی) است. مطالعات سال های اخیر مبین آن است که فناوری اطلاعات (به عنوان نوعی فناوری همه سو بین)^۴، شکل های جدید پایش و قدرت انضباطی را به وجود آورده که منجر به خودپایش (خودسانسوری اجباری و ناخواسته) کارکنان شده است (هچ و کانلیف، ۱۳۸۹، ص ۴۸۱-۴۸۵).

به نظر می رسد نظریه پردازی درباره کنترل را می توان در مقولات زیر دسته بندی کرد:

- الف- نظریه و نظریه پردازانی که اساساً به دنبال کمک به مدیران برای سر به راه کردن نیروی کار برای دستیابی به کارایی بیشتر اقتصادی هستند (مثل مطالعات ویلیام اوچی در سال ۱۹۸۱ و تاننهام در سال ۱۹۶۲)؛
- ب- گروهی که به دنبال مستندسازی و توصیف اشکال مختلف کنترل و نظم و اعمال آن در بافت های متفاوت اجتماعی هستند (مثل اتزیونی در سال ۱۹۶۵)؛
- ج- کسانی که بر عواقب پیش بینی نشده کنترل، متمرکز شده اند (مثل گولدنر در سال ۱۹۵۴ و ۱۹۶۵)؛
- د- منتقدانی که با نگاه مارکسیستی (ضد نظم موجود) فرآیند کنترل موجود را نقد می کنند (مانند بریورمن، ۱۹۷۴؛ کلسون، ۱۹۸۰ و ادواردز ۱۹۷۹). (لطیفی، ۱۳۹۲، ۵۰).

از این رو مکولی و همکارانش (۲۰۰۷) با توجه به درون دادهها (مثل منابع انسانی، ارزش ها، فناوری، سرمایه و ...)، فراگردهای تبدیلی (افراد درون تیم) و برون دادهها (کالا و خدمات، سود و زیان، ضایعات و ...) سه نحوه کنترل رسمی شامل کنترل بوروکراتیک، فرهنگی و نتیجه ای را معرفی کرده اند.

۱. کنترل بوروکراتیک: کنترل بوروکراتیک مدرن - که به نظر می رسد ماکس وبر آنرا مطرح کرده است- بر وضع قوانین و فرآیندهای غیرشخصی در پرتو عقلانیت رسمی، متکی است. فرآیندهای کنترل بوروکراتیک نیروی کار که قبل از وبر نیز تیلور و گیلبرت ها به زبانی دیگر عملیاتی کرده بودند منجر به اشکال جدید مطالعه (کارسنجی)، روش سنجی و زمان سنجی شد. استانداردهای روشی، جریان های کاری استاندارد، تقسیم کار و شرح های شغلی تفصیلی، دستاوردهای این نگاه به کنترل افراد بود که در آن، کنترل، غیرشخصی بود و در سلسله مراتب ظهور یافته بود.

البته کنترل بوروکراتیک، مسائل و مشکلات خود را دارد. انباشت قوانین، بدون اندیشیدن برای حذف قوانین موازی و معارض و تبدیل شدن قوانین به امری مقدس و تغییر ناپذیر، یکی از این مشکلات است. مشکل اساسی کنترل بوروکراتیک، مسئله کسانی است که قانون را وضع می کنند. همان گونه که پرو^۱ در ۱۹۶۷ و اوفه^۲ در سال ۱۹۷۶ نیز گفته اند کسانی که قانون را وضع می کنند باید بدانند که چه کسی، چه چیزی را در کجا و چگونه انجام می دهد. به علاوه پیچیدگی محیط و تحلیل ناپذیر بودن اتفاقات پیش روی وظایف پیچیده، امکان کنترل کردن سلسله مراتبی را منتفی می کند.

۲. کنترل نتیجه ای: در کنترل نتیجه ای به جای تاکید بر فراگردها و چگونگی ادای وظایف، بر نتایج مشخص کاری و کنترل آنها تاکید می شود. در کنترل نتیجه ای به این نکته توجه شده است که برای هر نوع وظیفه، همواره می توان طیف وسیعی از فعالیت ها را در نظر گرفت. اما این نوع کنترل به جای تمرکز بر انبوه فعالیت ها، تنها به خروجی کار توجه دارد. کارت امتیازی متوازن نورتون و کاپلان، بر چهار مجموعه شاخص ملاحظات مالی، روابط با مشتریان و رضایت آنها، فرآیندهای داخلی کسب و کار و توانایی سازمان برای یادگیری تاکید می کند. نمونه نسخه اصلاح شده این رویکرد است. مایی و سالامن



در سال ۱۹۹۵ ضمن نقد رویکرد کنترل نتیجه ای بیان کردند که عدم توجه به ظرافت های رفتاری کارکنان و تمرکز بر اهداف کلی و نتیجه ای، کم کم افراد را به سمت تمکین حساب گران³ و مدیریت ادراک دیگران⁴ سوق می دهد.

۳. کنترل فرهنگی: کنترل فرهنگی به دنبال در اختیار گرفتن آنچه کارکنان با خود به سر کار می آورند است. این سازوکار کنترلی برهمسو سازی و گستردن هنجارها، ارزش ها و انگیزه های همسو با آنچه مدیران گمان می کنند برای ادای وظایف فعلی مهم است تاکید می ورزد. این شیوه ی کنترل به نحوی عمل می کند که ضمن پذیرش خرده فرهنگ ها، همه را زیر چتری به نام فرهنگ برتر-آنچنان که پیترز و واترمن در ۱۹۸۲ گفته اند- جمع و متعهد می کند. این نوع کنترل که بسیار مخفی تر از دوگونه کنترل قبلی است، به جای تمرکز بر رفتار ظاهری افراد یا بر نتایج آن، بر ارزش های بنیادینی که بر نحوه ی اندیشیدن و رفتار افراد، موثر است تمرکز می کند. بسیاری از سیستم های تولیدی مانند کار تیمی، مدیریت کیفیت جامع، تولید چابک و تولید ناب، در اصل همسوسازی و اشاعه فرهنگی ای است که مدیران و ذی نفعان به دنبال آن هستند. (مکولی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۲۷۸). که کنترل فرهنگی نوعی دست کاری و اجبار ناآگاهانه کارکنان است. به علاوه، مدیران برای تغییر فرهنگ کارکنان، باید برداشت دقیق از چرایی و چگونگی شکل گیری فرهنگ ها در ابتدای کار داشته باشند؛ هم چنین، باید از جگونگی تاثیر این فرهنگ ها بر اثربخشی سازمان و اینکه کدام عناصر فرهنگی برای بهبود اثربخشی سازمان و اینکه کدام عناصر فرهنگی برای بهبود اثربخشی باید تغییر کنند، آگاهی داشته باشند. مکولی و همکارانش (۱۳۸۹) ادعان می کنند که تسلط بر پاسخ این مسائل حتی برای حرفه ای ترین انسان شناسان اجتماعی نیز دشوار است و مداخله در فرهنگ بومی برای تغییر به فرهنگی خاص و حتی شخصی در بسیاری از موارد به عنوان شکلی از امپریالیسم فرهنگی، محکوم است (مکولی و همکارانش، ص ۲۸۱).

اثربخشی کنترل فرهنگی در تامین تعهد کارکنان، هم چنان محل تردید است. اول اینکه کنترل فرهنگی ساخته و پرداخته مدیران سازمان، لزوماً نمی تواند در برابر فرهنگ های نفوذی محیط، مقاومت کند و گاه، کارکرد خود را در جهت دهی رفتار کارکنان از دست می دهد؛ دوم اینکه فهم نیت و گنه تجلیات رفتاری مورد انتظار مدیران، سخت و گاه، ناممکن است؛ زیرا افراد، گاه، تنها در یک رفتار سازش کارانه، علی رغم میل باطنی خود از فرهنگ سازمانی، تمکین حساب گرانه می کنند (مکولی و همکاران، ۱۳۸۹، ص ۳۲۱).

مراحل و سطوح نظارت و کنترل:

محققان و نویسندگان مختلف مراحل و سطوح خاصی را برای کنترل و نظارت در سازمان ها تعریف نموده اند که در ادامه به برخی از آنها اشاره می شود:

نظارت، کنترل و ارزیابی، یکی از مهم ترین و اصلی ترین ارکان هر نظم مدیریتی محسوب می شود که در راهبری، استحکام، اعمال صحیح مدیریت نقش اساسی و تعیین کننده ایفا می کند. فرایند نظارت و کنترل معمولاً طی چهار مرحله زیر انجام می گیرد.

مرحله اول: تعیین معیار (استاندارد) یا ضابطه برای کنترل.

مرحله دوم: مقایسه نتایج عملکردها با معیارها و استانداردهای تعیین شده.

مرحله سوم: تشخیص میزان انحرافات و تحلیل علل بروز آنها.

مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی و تنظیم و اجرای برنامه ها و عملیات معطوف به آن (رضائیان، علی، ۱۳۹۱).

1. Perrow

2. Offe

3. Calculative Compliance

4. Impression Management



« هنری فایول » از پیشگامان علم مدیریت، عناصر اصلی علم یا فن مدیریت را در پنج چیز خلاصه کرده است: تنظیم برنامه، سازماندهی، فرماندهی، هماهنگی، کنترل و نظارت. وی معتقد است کنترل و نظارت اصلی منطقی است که چهار اصل دیگر را کامل می کند و بازدید و رسیدگی به اجرای فرامین و دستورهای داده شده به اعضای سازمانی است، تا از این راه شیوه صحیح اجرای آنها دریافت گردد (هیکسون، 1379، صص 51-50).

برای طراحی یک سیستم کنترل انجام مراحل زیر در بیشتر مواقع ضروری است (الوانی، 1370، 29):

- 1) تعیین نتایج مورد انتظار (بایدها) در کنترل
- 2) تعیین شاخص برای سنجش نتایج در مورد انتظار
- 3) تعیین استاندارد یا الگوی مطلوب
- 4) تعیین نحوه و روش جمع آوری اطلاعات یا طراحی شبکه اطلاعاتی در کنترل
- 5) ارزیابی اطلاعات و نتیجه گیری

همچنین کونژ و دیگران (1370) در طبقه بندی دیگری مراحل مختلف انجام کنترل به شرح زیر معرفی شده است.

- مرحله اول: تعیین معیار (استاندارد) یا ضابطه برای کنترل
- مرحله دوم: سنجش عملکرد در برابر معیارها (استانداردها)
- مرحله سوم: تشخیص انحرافات و تحلیل علل آنها
- مرحله چهارم: اقدامات اصلاحی

لذا تعریف و تعیین مراحل مختلف از اجرای کنترل و نظارت همواره مورد توجه نظریه پردازان مختلف قرار گرفته است.

3. بحث و نتیجه گیری:

این پژوهش همانطور که در ابتدا نیز گفته شد، درصدد است تا با گردآوری جامعی از مفاهیم و زیرمجموعه های کنترل و نظارت راهبردی در سازمان و پرداختن به این عنوان از نگاه نظریه پردازان غربی که پیشگامان این حوزه محسوب می گردند؛ سهمی در گسترش و آگاهی بخشی این امر در جامعه علمی داشته باشد. به طور خلاصه می توان در جمع بندی از مباحث ارائه شده به نتایج زیر دست یافت:

1. مدیریت امر پیچیده و دشواری است که با توجه به محدودیت های موجود در سازمان ها در خصوص منابع و امکانات تخصیص و مصرف بهینه ی آن ها نیازمند یک روند کنترلی دقیق و تعریف شده می باشد.
2. کنترل و نظارت گستره ی وسیعی از رشته های مختلف را دربر می گیرد و می تواند در حوزه های مختلف کاربرد خود را نشان دهد تا با کمک آن بتوان نحوه و میزان تغییرات محیط درون و بیرون را سنجید.
3. تنوع و اهمیت حوزه نظارت و کنترل در سازمان ها به حدی زیاد بوده است که توجه نظریه پردازان غربی زیادی به این حوزه معطوف شده است و از دیربگام، در این خصوص پژوهش های زیادی انجام شده و تعاریف متعددی از سوی پژوهشگران این حوزه ارائه شده است.
4. حوزه کارآمدی و پاسخگویی کنترل و نظارت در سازمان به اندازه ای وسیع و مهم بوده است که از زوایای مختلف همواره مورد توجه و بحث بوده است و از دیدگاه هایی همچون نگاه مدرنیستی، پست مدرن و انتقادی مورد توجه قرار گرفته است.



۵. از آنجایی که کنترل و نظارت در سازمان سبکی سیستماتیک و فرآیندی را دنبال می کند، و دارای روندی منطقی از درونداده ها؛ فراگردهای تبدیلی و برون داده ها می باشد؛ سه نوع کنترل بروکراتیک، نتیجه ای و فرهنگی را برای آن تعریف کرده اند که هر کدام از جنبه های مختلفی به پیگیری روندها در سازمان می پردازند.
۶. مراحل و سطوح نظارت و کنترل راهبردی از سوی نظریه پردازان مختلف عموماً در چهار مرحله مشابه طبقه بندی شده است که می توان آنها را با عنوان تعیین معیار استاندارد؛ مقایسه نتایج عملکرد با معیارهای تعیین شده؛ تشخیص میزان انحرافات و اقدامات اصلاحی نامگذاری نمود.
۷. در نهایت می توان با جمع بندی موارد گفته شده و بررسی بحث های قبل به این نتیجه رسید که قطعاً نظارت و کنترل راهبردی در سازمان ها از اهمیت فراوانی برخوردار بوده و از وظایف مهم مدیران سازمانی به شمار می آید. لذا ضروری است که در جوامع علمی برای شناخت و گسترش حوزه نظارت و کنترل راهبردی هرچه بیشتر تلاش گردد و لازمی این امر انجام پژوهش های گسترده در این مورد می باشد.

منابع:

- [1] Miner, John B.: Theories of Organizational Structure and Process: Chicago: Dryden Press, 1982.
- [2] 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.
- [3] Simons, Robert, Control in An Age of Empowerment, Harvard Business Review, March-April, 1995, pp. 80-88.
- [4] لورنژ، پیتر، اسکات، مورتن، مایکل اف و گوشل، سومانترا (۱۳۸۵). « کنترل استراتژیک ». ترجمه سید محمد اعرابی و محمد حکاک، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش های فرهنگی.
- [5] [پیو، هیکسون، هایلینگز، نظریه پرداز کلاسیک سازمان، سیدرضا برقی، قم، مجتمع آموزشی عالی قم، ۱۳۷۹، صص ۵۱-۵۰.
- [6] Etzioni, Amitai. Modern Organizations, Engle Wood Cliffs, NJ: Prentice- Hall, Inc., 1964.
- [7] Bovee, Courtland, L. and others, Management, International Ed, New York: Mc Graw-Hill, Inc, 1993.
- [8] Rath, A.W, Management Control's in Business. In: D.G. Malcolm and A.J. Rowe, Management Control Systems, Wiley, New York, 1960.
- [9] Johnson, P. And Gill, J. Management Control and Organizational Behavior, Paul Chapman Publishing, London. 1993.
- [10] Ashforth, B.E. and saks, A.M., personal control in organizations: Alongitudinal investigation with new comers Human relation, 53(3) , 2000, pp, 377-40
- [11] حسینی، سید محمود، خاشعی، وحید (۱۳۹۱). درآمدی بر مدل آرمانی کنترل استراتژیک با ابعاد سازمانی مورد مطالعه سند افق رسانه ملی، فصلنامه رسانه، سال بیست و دوم، شماره ۱ و ۲، صص ۹۰ و ۹۱.



- [12] هج، ماری جو. و کانلیف، آنال. (۱۳۸۹). نظریه سازمان: مدرن، نمادین، تفسیری و پست مدرن. ترجمه حسن دانایی فرد. تهران: مهربان نشر.
- [13] نیومن، ویلیام لورنس. (۱۳۸۹). شیوه های پژوهش اجتماعی: رویکردهای کمی و کیفی. ترجمه حسن دانایی فرد و سیدحسی کاظمی. تهران: مهربان نشر.
- [14] لطیفی، میثم. (۱۳۹۲). مبانی و اصول نظم و انضباط در سازمان. تهران: دانشگاه امام صادق (ع).
- [15] مکولی، جان و دبرلی، ژوانی و جانسون، فیل. (۲۰۰۷). نظریه سازمان، نگاهها و چالشها. ترجمه دکتر حسن دانایی فرد و سید حسین کاظمی، جلد اول، انتشارات دانشگاه امام صادق (ع)، چاپ اول ۱۳۸۹.
- [16] رضائیان، علی (۱۳۹۱). اصول مدیریت، تهران، انتشارات سمت، چاپ بیست و سوم.
- [17]. الوانی، سید مهدی، مدیریت عمومی تهران: نشر نی، ۱۳۷۰ چاپ چهارم صفحه ۲۹.
- [18] هارولد کونز و سیریل اورائل، هاینز و یهریخ، اصول مدیریت، جلد دوم، ترجمه علی طوسی، سید امین اله علوی، علی اکبر فرهنگی، اکبر مهدویان: مرکز آموزش مدیریت دولتی سال ۱۳۷۰.