

Www. Dia Method. Com

تحول فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های کنترل

نوشته: سیداحمد رضا قاسمی

منبع: تدبیر 115

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

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

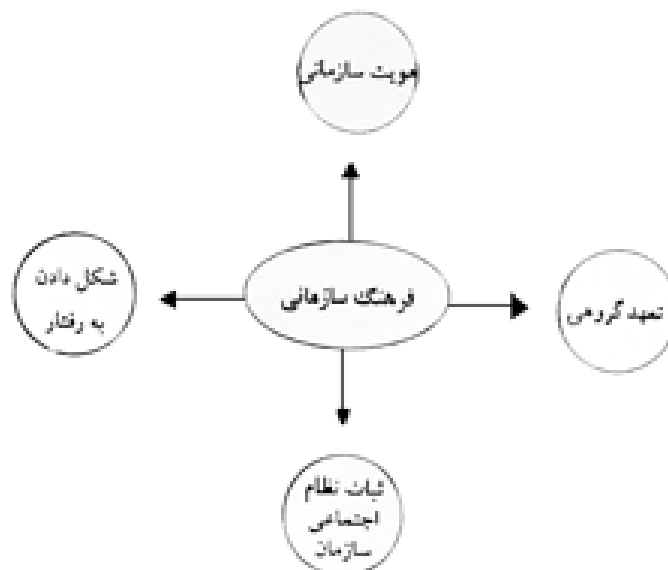
از نتایج این رابطه لاینفک این است که هر تصمیمی که سازمان اتخاذ کند یا به هر عملی که مبادرت ورزد، به نحوی روی محیط تاثیر می‌گذارد. و از طرف دیگر هر واکنشی که محیط نسبت به اقدامات سازمان نشان دهد، روی بقای آن اثر می‌گذارد. البته بدیهی است که همه سازمانها از روابط این چنین پیوسته و مستحکم با محیط برخوردار نیستند، بلکه هر یک برحسب نوع هدف، اندازه، کار و شغلشان از میزان خاص ارتباط با محیط برخوردارند. (الوانی، قاسمی، 1:1377)

به هر صورت، تغییر و تحولاتی که امروز، در محیط سازمانها به وجود می‌آید، سازمانهای کارآمد را ملزم می‌کند که درجهت مقابله یا انطباق خود با این تغییرات در عملکرد و فرایند خود تحول ایجاد کنند. از این رو سازمانها برای افزایش قابلیت انطباق خود با محیط، از دو استراتژی، «متنوع ساختن محصولات و خدمات» و «منعطف ساختن ساختار سازمانی» استفاده می‌کنند. (رضائیان، 67:1376)



بدیهی است ، تحول در هر سازمانی (کم یا زیاد) متأثر از فرهنگ حاکم بر آن شکل می گیرد، بنابراین ، فرهنگ هر سازمانی شامل ارزشها، هنجارها، باورها و نمادهایی است که توسط اعضا آن به صورت مشترک پذیرفته شده است . به عبارت دیگر فرهنگ عبارتست از مجموعه ای از ارزشها، باورها، درک و استنباط و شیوه تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند. (RICHARD.L.DAFT,1955:621) به علاوه، بسیاری از صاحب نظران در این مورد اتفاق نظر دارند که مقصود از فرهنگ سازمانی، سیستمی از استنباط مشترک است که اعضا نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می شود. (ROBBINS|P.STEPHEN,|1987:357) و از آنجا که فرهنگ‌های سازمانها با یکدیگر متفاوت است، درمیان فرهنگهای مختلف نسخه واحدی برای تحول پیدا نمی شود. (تسلیمی ، 10:1377)

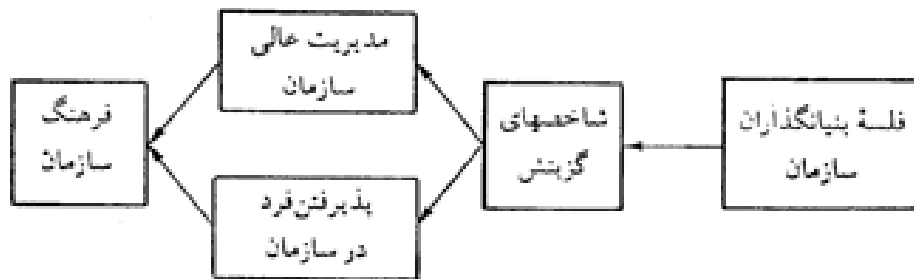
از این رو در یک سازمان ، فرهنگ کارکردها و نقشهای متفاوتی ایفا می کند: اولاً، فرهنگ تعیین کننده مرز سازمانی است ، یعنی سازمانها را از هم تفکیک می کند. ثانیاً، نوعی احساس هویت در وجود اعضای سازمان تزریق می کند. ثالثاً، فرهنگ باعث می شود که در افراد نوعی تعهد نسبت به چیزی به وجود بیاید که آن بیش از منافع شخصی فرد است . رابعاً، فرهنگ موجب ثبات و پایداری سیستم اجتماعی می شود. فرهنگ از نظر اجتماعی به عنوان نوعی چسب به حساب می آید که می تواند از طریق ارائه استاندارد مناسب (در رابطه با آنچه باید اعضای سازمان بگویند یا انجام دهند)، اجزای سازمان را به هم متصل می کند. و نهایتاً فرهنگ به عنوان یک عامل کنترل به حساب می آید که موجب به وجود آمدن یا شکل دادن به نگرشها و رفتار کارکنان می شود. این آخرین وظیفه یا نقش نهایی فرهنگ است که مورد توجه ما در این بحث است . (استیفن رابینز، ترجمه : علی پارسائیان و همکار، 975:1374)





نمودار 1: کارکردهای فرهنگ سازمانی

به علاوه ، همان گونه که در نمودار 2، شیوه شکل گیری فرهنگ سازمانی و حفظ و نگهداری آن ارائه شده است ، منشاء فرهنگ سازمانی نمی تواند چیزی جز فلسفه بنیانگذاران آن باشد. این فلسفه به نوبه خود بر شاخصهایی اثر می گذارند که در فرایند استخدام مورد استفاده قرار می گیرند. اقدامات یا کارهای کنونی مدیریت عالی سازمان موجب می شود تا جو کلی (رفتار مورد قبول) شکل بگیرد. اینکه تاچه اندازه افراد بتوانند با فرهنگ سازمان آشنا گردند، به این مساله بستگی دارد که در فرایند گزینش افراد، سازمان تاچه اندازه بتواند ارزشهایی را که افراد دارند با آنچه مورد نظر مدیریت سازمان است ، تطبیق دهد. درعین حال آداب و رسوم ، امتیازات ویژه و زبان مشترک . (استیفن رابینز، 1374:990)



نمودار 2: شکل گیری فرهنگ سازمانی

فرهنگ سازمانی همچنین به وسیله فرایند گزینش ، شاخصهای ارزیابی عملکرد، شیوه های تخصیص پاداش یا پرداخت حقوق و دستمزد، اجرای برنامه های آموزشی و سیاست ارتقای کارکنان و اعضای سازمان تایید، تثبیت و تقویت می شود. (رابینز، 1374:980)

بدیهی است ، قدرت و قوام هر فرهنگی به دو عامل اساسی یعنی تعداد افراد سهیم در ایجاد و توسعه آن فرهنگ و نیز میزان تعهد و التزام آنها بستگی دارد. از این رو موفقیت هر عمل و رفتاری در سازمان بستگی به همسویی آن با هنجارها و ارزشهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد. (ممی زاده ، 1374:74)

از این رو بارنت (BARNETT) معتقد است که پذیرش یک استراتژی تغییر یا تحول در درون سازمان بستگی به هماهنگی با الگوهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد. به زعم وی در میزان موفقیت یک تحول ، میان عمق و وسعت تحول و نیز تضاد استراتژی های آن با فرهنگ سازمانی رابطه معکوس وجود دارد.





یعنی اگر استراتژی‌های تحول با فرهنگ سازمانی در تضاد بسیار بوده و از عمق و وسعت زیادی برخوردار باشد، مقاومت در برابر تحول در سطح بالایی قرار گرفته و احتمال موفقیت آن کاهش می‌یابد. برعکس اگر تحول از عمق و وسعت کمی برخوردار بوده و استراتژی‌های آن با فرهنگ سازمانی تضاد اندکی داشته باشد، مقاومت در برابر آن کم و متعاقباً میزان موفقیت آن زیاد می‌شود. در سطح میانه اگر تغییر و تحول از عمق و وسعت کمی برخوردار بوده ولی در تقابل با فرهنگ و تضاد بالایی قرار گرفته باشد و یا برعکس در مقابل فرهنگ سازمانی با تضاد اندکی روبرو بوده ولی از عمق و گستردگی زیادی برخوردار باشد، میزان مقاومت و نیز احتمال موفقیت آن در حد متوسط خواهد بود. (ممی زاده ، 82-1376:83)

تضاد استراتژی‌های تحول با فرهنگ	زیاد	مقاومت تا حدودی احتمال موفقیت متوسط	مقاومت زیاد احتمال موفقیت کم
	کم	مقاومت کم احتمال موفقیت زیاد	مقاومت تا حدودی احتمال موفقیت متوسط
		زیاد	کم

زیاد ← وسعت و عمق تحول ← کم

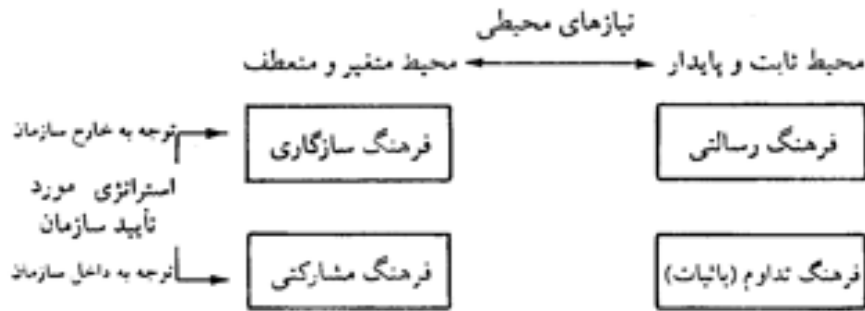
نمودار 3: الگوی ارتباط میان تضاد استراتژی‌های تحول با فرهنگ و وسعت و عمق تحول

در نتیجه ، احتمال موفقیت استراتژی‌های تحول زمانی افزایش می‌یابد که علاوه بر کمی وسعت و عمق ، از تضاد اندکی با فرهنگ سازمانی برخوردار باشند. از این رو، با توجه به تغییرات و تحولات محیطی ، سازمانها بایستی از فرهنگی برخوردار باشند که سازگار با استراتژی‌های تقابل و تطابق آنها با محیط باشد. به عبارت دیگر زمانی که محتوای فرهنگ سازگار و متناسب با شرایط محیطی باشد، موجبات اثربخشی سازمان فراهم می‌آید. به عنوان مثال : یک فرهنگ قوی ، نوآور و خلاق موقعی که با یک محیط پویا مواجه می‌شود، به خوبی با آن سازگاری پیدا می‌کند. از طرف دیگر یک فرهنگ قوی که نوآوری و خلاقیت کمتری در میان اعضایش وجود دارد و کنترل شدیدی بر اعضای آن اعمال می‌گردد، با یک محیط پویا انطباق پیدا نمی‌کند. (STEPHEN.P.ROBBINS, 1987:359) در همین رابطه پروفیسور دن دنیسون (DAN DENISON) در نتیجه تحقیقی که در خصوص فرهنگ سازمانی و اثربخشی انجام گرفته بود، به این نتیجه می‌رسد که با توجه به رابطه بین خواسته‌های محیط و فرهنگ و نیز استراتژی‌های سازمان ، چهار نوع فرهنگ سازمانی می‌تواند شکل بگیرد. شکل‌گیری فرهنگهای فوق به دو عامل بستگی دارد: یکی میزان و شدت تغییر و تحولات خواسته‌های محیطی یا ثبات و پایداری آن و دیگری میزان توجه سازمان به امور داخلی یا





خارجی خود. با توجه به عوامل فوق ، فرهنگهای مذکور عبارتند از: سازگاری ، مشارکتی ، رسالتی و باثبات .
(اصغر زمردیان ، 92:1375)



نمودار 4: الگوی ارتباط میان فرهنگ ، محیط و استراتژی های سازمان

1 - فرهنگ سازگاری

سازمانی که از چنین فرهنگی برخوردار است ، محیطش متغیر و منعطف بوده و استراتژی های کاربردی توجه به خارج از سازمان است . در این فرهنگ هنجارها و باورهایی در سازمان موردتایید قرار گرفته و تقویت می شوند که به وسیله آنها بتوان نیازهای موجود در محیط را به خوبی شناسایی و تفسیر کرده و مطابق با آن واکنش مناسب را از خود نشان داد. چنین سازمانی در برابر نیازهای جدید به سرعت از خودواکنش نشان داده و قادر است ساختار خود را تغییر داده و برای انجام یک کار جدید سازماندهی مجدد کرده و رفتارهای جدیدی را درپیش بگیرد. در سازمانهایی که فرهنگ سازگاری حاکم است ، استراتژی سازمان برای انطباق با محیط علاوه بر ایجاد ساختار سازمانی منعطف ، تنوع در محصولات و خدمات است .

2 - فرهنگ رسالتی

سازمانی از فرهنگ رسالتی یا ماموریتی (MISSION CULTURE) برخوردار است که استراتژی های آن توجه به محیط خارج از سازمان است ، ولی نیازهای محیطی آن تقریباً ثابت و پایدار است و از این رو ضرورتی در آن نمی بیند که به سرعت در ساختارهای خود تجدیدنظر کند. در این فرهنگ به دیدگاههای مشترک (باتوجه به هدف سازمان) توجه زیادی می شود، زیرا نوع فعالیت اعضای سازمان را تعیین می کند. سازمانی که از چنین فرهنگی بهره مند است ، استراتژی خود را برای هماهنگی با محیط، تنوع در محصولات و خدمات و بهبود کیفیت آنها برمی گزیند.

3 - فرهنگ مشارکتی





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

4 - فرهنگ تداوم

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

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

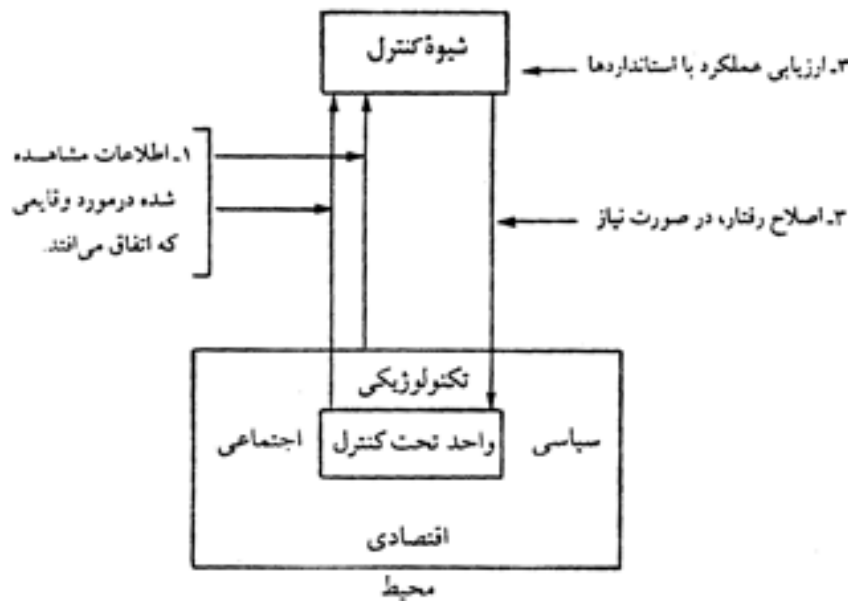




لذا مدیران بایستی در زمینه پیدایش و ایجاد ارزشها و هنجارها و نیز حفظ و کنترل آنها در سازمان حساسیت بیشتری از خود نشان دهند.

در اینجا، استراتژی‌هایی را که مدیران در کنترل کارکنان خود برمی‌گزینند اهمیت می‌یابد. همان طور که می‌دانیم، کنترل فرایندی است برای حصول اطمینان از اینکه فعالیتها و اقدامات کارکنان با انتظارات پیش‌بینی شده همانند هستند. براین اساس هر نظام کنترل چهار جزء دارد (رابرت آنتونی و همکاران، ترجمه: ضیایی بیگدلی، 4:1372)

- 1 - شیوه مشاهده و بازبینی عملیاتی که تحت کنترل و اندازه‌گیری قرار دارد؛
 - 2 - شیوه ارزیابی که کارکرد یک فعالیت و یا سازمان را ارزیابی کرده و معمولا به استانداردهای خاصی بستگی داشته و وضعیت خارج از کنترل را مشخص می‌کند؛
 - 3 - شیوه رفتاری که مربوط به تغییر و یا تعدیل کارکرد یا سازمان (در صورت نیاز) است؛
 - 4 - ارتباط اطلاعات موجود در بین سه جزء مذکور که به شبکه ارتباطات مرسوم است.
- تبادل اطلاعات و گردش آن از مرحله مشاهده به مرحله ارزیابی و نهایتا تغییر و تعدیل در صورت نیاز را اصطلاحا بازخور نامیده و مجموعه این اجزاء را نظام یا سیستم کنترل می‌نامند. ساختار اصلی نظامهای کنترل در نمودار 5 نشان داده شده است.



نمودار 5: ساختار نظامهای کنترل

نمودار 5: ساختار نظامهای کنترل





به علاوه ، نظامهای کنترل ممکن است شکلهای متفاوتی داشته و هدفهای گوناگونی را دنبال کنند. قبل از اجرای نظام کنترل در سازمان و برای انتخاب بهترین مشاهدات ، ارزیابیها، تغییرات و اصلاحات، شرایط ذیل بایستی مدنظر قرار گیرند (رابرت آنتونی و همکاران، ترجمه : ضیایی بیگدلی ، 6:2731) محیطی که سازمان در آن قرار گرفته و فعالیت می کند، اعم از محیط خارجی (شرایط اقتصادی، اجتماعی ، سیاسی ، تکنولوژیکی و فرهنگی) و محیط داخلی (فرهنگ داخل سازمان و کنترلهای سازگار با آن)؛ حد تمایلی که سازمان برای خارج شدن از کنترل در خود می بیند. این تمایل بستگی به شخصیت کارکنان ، حیطه مسئولیت مدیران ، ساختار تشکیلاتی سازمان ، کیفیت رهبری و میزان آگاهی کارکنان از کارهایی که انجام می دهند، خواهد داشت ؛ شیوه اجرایی کنترل برای مشاهده ، ارزیابی و تعدیل و اصلاح سازمان که باعث خواهد شد سازمان به هدفهای خود نائل شود.

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

- 1 - کنترل استراتژیک ، که در آن هدفهای کلی سازمان و استراتژی های بلندمدت آن مورد ارزیابی قرار می‌گیرد؛
- 2 - کنترل مدیریت ، که به وسیله آن مدیریت اطمینان می یابد که سازمان استراتژی‌ها را به درستی به مرحله اجرا گذاشته است ؛
- 3 - کنترل وظیفه ای ، فرایندی است برای اطمینان از اینکه وظایف مشخص شده سازمان به طور موثر و مناسب انجام یافته است .

لازم به توضیح است که کنترل استراتژیک در ارتباط با حفظ و مهار شرایط محیطی استراتژی‌های سازمان است . کنترل مدیریت تاکید بیشتری بر متغیرهای داخلی سازمان دارد، درحالی که کنترل استراتژیک در ارتباط با مهار و تغییر و تحولات متغیرهای محیطی ازسوی سازمان است . به علاوه فرایند کنترل استراتژیک اساسا غیرمنظم است ، درحالی که کنترل مدیریت فرایند منظم و مستمر است . همچنین کنترل استراتژیک به ارزیابی استراتژی های رقابتی با سازمانهای دیگر، استفاده از تکنولوژی و انطباق سازمان با شرایط محیطی که در آن به فعالیت می پردازد، مربوط می شود. حیطه کنترل استراتژیک سطح مدیران ارشد است ، درحالی که دیگر مدیران درگیر کنترل مدیریت هستند. در کنترل استراتژیک این انتظار از





مدیران ارشد وجود دارد که از نیروهای بیرونی سازمان ، که فعالیتهای آن را تحت تاثیر قرار می دهند، آگاهی کامل داشته باشند.

با این حال ، در یک سازمان ، مدیریت سه نوع نگرش به کنترل دارد: <نگرش سنتی > که تاکید بر سازماندهی ، برنامه ریزی و کنترل است ، <نگرش منظم > که تاکید بر استفاده از افرادی است که با مسائل و تصمیمات مدیریت سروکار دارند، <نگرش رفتاری >، که تاکید بر انگیزش ، پیش بینی و کنترل افراد دارد. نگرش نظریه اقتضایی ، استفاده از سه نگرش مذکور را ممکن ساخته ، و همچنین ساختاری را ارائه می دهد که برای کلیه سازمانها مناسب است . (رابرت . آنتونی و همکاران ، ترجمه ضیایی بیگدلی ، 45:1372)

همچنین ، ویلیام اوچی (WILLIAM OUCHI) استاد دانشگاه کالیفرنیا معتقد است که سازمانها می توانند از نظر کنترل یکی از سه استراتژی کنترل بازار (اقتصاد)، کنترل اداری (دیوانسالاری) و کنترل قومی (ارزشی یا فرهنگی) را انتخاب کنند. در هر یک از سه روش فوق از اطلاعات خاصی استفاده می شود که با یکدیگر تفاوت دارد. با این حال در یک سازمان از هر سه استراتژی کنترل می توان به نسبت‌های مختلف به صورت همزمان بهره برد. (RICHARD L.DAFT, 1992:635)

الف - کنترل اداری

استراتژی کنترل اداری یا دیوانسالاری (BURECRATIC CONTROL) مبتنی بر استفاده از قوانین، مقررات ، خطمشی ها، سلسله مراتب و سایر روشهای دیوانسالاری است تا بدین وسیله رفتارهای پرسنل استاندارد گردیده و مطابق با آن مورد ارزیابی قرارگیرد. از این رو اولین هدف روشهای کنترل دیوانسالاری، استاندارد کردن و کنترل رفتار افراد است .

استراتژی کنترل برمبنای دیوانسالاری تقریباً در غالب سازمانها به اجرا درمی آید. مقررات ، دستورالعملها، آیین نامه ها و قوانین ، چارچوبهایی هستند که رفتارهای افراد را مشخص می کنند.

ب - کنترل بازاری

این نوع استراتژی زمانی مورد استفاده قرار می گیرد که نتیجه فعالیتها و بازدهی سازمان در قالب قیمتها و محیط رقابتی مورد توجه باشد. روش کنترل بازاری (MARKET CONTROL) در سیستم های اقتصادی مورد توجه است ، یعنی جایی که قیمت یکی از شکل‌های موثر در کنترل است . در اینجا مدیران می توانند برای ارزیابی سازمان و کارایی آن ، قیمتها و سودها را با هم مقایسه کنند. بنابراین هنگامی از روش مبتنی





بر کنترل بازار استفاده می شود که بتوان محصول یک بخش یا سازمان را در محیطی رقابتی با معیاری (چون واحد پول) سنجید.

ج - کنترل قومی

در روش مبتنی بر کنترل قومی (CONTROL CLAN) با استفاده از ارزشها و هنجارهای مشترک، سنتها، باورها و آداب و رسوم بر رفتار اعضای سازمان اعمال کنترل می شود. معمولا در زمانی که امور چنان به سرعت تغییر می یابند که نمی توان با قوانین و مقررات، هیچ رفتار درستی را تعیین کرد، از این روش استفاده می شود. بدیهی است، سازمانهایی از این سیستم کنترل بهره می برند که کارکنان دارای ارزشهای مشترک بوده و به یکدیگر اعتماد متقابل دارند. در سازمانهای کوچک و غیررسمی یا در سازمانهایی که فرهنگ بسیار قوی دارند، این سیستم کنترل بسیار موثر است. این سیستم کنترل اگرچه قابل رویت نیست ولی از قدرت بالایی برخوردار است.

براساس الگوی کنترل اقتضایی (CONTINGENCY CONTROL MODEL) در هر سازمانی چند نوع شیوه یا استراتژی کنترل مشاهده می شود ولی با توجه به فرهنگ حاکم بر سازمان، معمولا یکی از شیوه های کنترل جنبه غالب دارد. (1992:318 RICHARD L, DAFT) در صورتی که سازمان بزرگ باشد، محیط و نوع تکنولوژی با ثبات و پایدار باشد، کنترل دیوانسالاری بسیار موثر بوده و کاربرد وسیع دارد. در سازمانهایی که ساختار و وظیفه ای دارند و نیز سازمانهایی که ساختار مرتفع داشته و جریان اطلاعات عمومی است، این شیوه کنترل محسوس است.

اگر سازمان کوچک باشد، محیط و تکنولوژی نامطمئن، بی ثبات، ناپایدار و غیریکنواخت باشد، در آن صورت ارزشها، هنجارها، آداب و رسوم و سنتهای مشترک بین اعضا و اعتماد و اطمینان متقابل آنها به صورت منابع و اجزای اصلی سیستم کنترل درمی آیند. در سازمانهای مسطح و نیز آنهایی که ساختار ماتریسی دارند و اطلاعات مسیرافقی دارند، کنترل قومی مناسب ترین شیوه کنترل است.

روش کنترل بازاری در سازمانهای مختلف و با اندازه های گوناگون کاربرد دارد، مشروط بر آنکه بتوان هزینه ها را مشخص و محصولات را در صحنه رقابت قیمت گذاری کرد.

ایجاد توازن بین استراتژی های گوناگون کنترل در سازمانهای مختلف تفاوت دارد. فرهنگ حاکم بر هر سازمانی مشخص کننده نوع استراتژی کنترلی است که می توان در آن سازمان به کار برد. از این رو به نظر می رسد که در سازمانهایی که <فرهنگ سازگاری> حاکم است، <استراتژی کنترل قومی> بیش از سایر استراتژی های کاربرد دارد. در این گونه سازمانها، برای انطباق با شرایط محیطی، هم از استراتژی





تنوع در محصول استفاده می‌شود و هم تنوع در ساختار. زیرا اینگونه سازمانها از محیط و تکنولوژی بی ثبات، ناپایدار و غیریکنواخت برخوردارند. باتوجه به اینکه در اینگونه سازمانها، نیل به هدف بیشتر موردتوجه است، نوع فرایند کنترل، «استراتژیک»، و نوع نگرش مدیریت «کنترل رفتاری» خواهد بود.

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

سازمانهایی که دارای «فرهنگ رسالتی» هستند، خواسته‌های محیطی را مورد توجه قرار می‌دهند، هرچند که آنها زیاد متغیر نیستند. این گونه سازمانها، استراتژی تنوع در محصول را برای انطباق خود با محیط برمی‌گزینند. استراتژی کنترلی که در این گونه سازمانها بیشتر موردتوجه قرار می‌گیرد، کنترل اداری یا بوروکراتیک است. نوع نگرش مدیریت به کنترل «منتظم» بوده و نوع فرایند کنترل «مدیریتی» خواهد بود.

و نهایتاً، در سازمانهایی که «فرهنگ تداومی یا ثبات» حاکم است، باتوجه به پایداری محیط آنها، سازمانها تلاشی آن چنان در جهت انطباق خود با شرایط محیطی ندارد و تنها به بهبود کیفیت محصولات خود می‌اندیشند و از این رو نه تنوعی در محصولات خود ایجاد می‌کنند و نه انعطافی در ساختار سازمانی خویش به وجود می‌آورند. در این گونه سازمانها، «استراتژی کنترل اداری» یا بوروکراتیک بیش از سایر استراتژی‌ها موردتوجه قرار می‌گیرد. به علاوه، نوع نگرش مدیریت به کنترل، «نگرش سنتی» و همچنین فرایند کنترل «وظیفه‌ای» خواهد بود.

نتیجه گیری

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





سازمان با فرهنگ سازگاری	سازمان با فرهنگ رسالتی
<p>-نوع استراتژی جهت انطباق با محیط: تنوع در ساختار و تنوع در محصول</p> <p>-نوع استراتژی کنترل: کنترل قومی</p> <p>-نوع فرآیند کنترل: استراتژیک</p> <p>-نوع نگرش مدیریت به کنترل: کنترل رفتاری</p>	<p>-نوع استراتژی جهت انطباق با محیط: تنوع در محصول</p> <p>-نوع استراتژی کنترل: کنترل اداری</p> <p>-نوع فرآیند کنترل: کنترل مدیریت</p> <p>-نوع نگرش مدیریت به کنترل: نگرش منتظم</p>
سازمان با فرهنگ مشارکتی	سازمان با فرهنگ تداوم
<p>-نوع استراتژی جهت انطباق با محیط: تنوع در ساختار</p> <p>-نوع استراتژی کنترل: قومی</p> <p>-نوع فرآیند کنترل: کنترل مدیریت</p> <p>-نوع نگرش مدیریت به کنترل: نگرش منتظم</p>	<p>-نوع استراتژی جهت انطباق با محیط: بهبود کیفیت در محصولات و خدمات</p> <p>-نوع استراتژی کنترل: کنترل اداری</p> <p>-نوع فرآیند کنترل: کنترل وظیفه ای</p> <p>-نوع نگرش مدیریت به کنترل: نگرش سنتی</p>

بدیهی است ، تحول در هر سازمانی (کم یا زیاد) متأثر از فرهنگ حاکم بر آن شکل می گیرد و از آنجا که فرهنگ سازمانها با یکدیگر متفاوت است ، دربین فرهنگهای مختلف نسخه واحدی پیدا نمی شود. لذا، استراتژی تغییر یا تحول در درون سازمان بستگی به هماهنگی با الگوهای فرهنگی حاکم بر آن سازمان دارد.

باتوجه به رابطه بین خواسته های محیط و فرهنگ و نیز استراتژیهای سازمان ، چهارنوع فرهنگ سازمانی می تواند شکل بگیرد. فرهنگهای سازگاری ، رسالتی ، مشارکتی و تداوم که هر یک برحسب استراتژیها و میزان تغییر و تحولات محیطی در سازمانها به وجود می آیند. حفظ یا ایجاد هر یک از فرهنگهای فوق در سازمان نیازمند استراتژیها ونظامهای کنترل مناسب و سازگار با آن فرهنگ سازمانی است . از این رو، نوع استراتژی کنترل مناسب برای فرهنگهای سازگاری و مشارکتی ، <قومی > بوده و کنترل مناسب برای فرهنگهای رسالتی و تداومی ، <اداری > خواهدبود. فرایند کنترل استراتژیک مناسب با فرهنگ سازگاری ،





و فرایند کنترل مدیریت ، سازگار با فرهنگهای رسالتی و مشارکتی خواهدبود. و بالاخره فرایند کنترل وظیفه‌ای با فرهنگ تداومی تناسب دارد.

منابع و ماخذ:

- 1 - استیفن رابینز، <مدیریت رفتار سازمانی >، ترجمه : علی پارسائیان ، محمد اعرابی ، (تهران :موسسه مطالعات و تحقیقات بازرگانی ، 1374)
 - 2 - جعفر ممی زاده ، <توسعه سازمان ، دانش بهسازی و نوسازی >، (تهران : روایت ، 1376)
 - 3 - اصغر زمردیان ، <مدیریت تحول >، (تهران : سازمان مدیریت صنعتی ، 1375)
 - 4 - علی رضائیان ، <تجزیه و تحلیل و طراحی سیستم >، (تهران : سمت ، 1376)
 - 5 - محمد سعید تسلیمی ، <مدیریت تحول >، (تهران : سمت ، 1377)
 - 6 - سیدمهدی الوانی ، سیداحمدرضا قاسمی ، <مدیریت و مسئولیت های اجتماعی سازمان >،(تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی ، 1377)
 - 7 - محمدعلی طوسی ، <فرهنگ سازمانی >، (تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی ، 1372)
 - 8 - رابرت آنتونی ، جان دیردین ، نورتن بدفورد، <نظامهای کنترل مدیریت >، ترجمه :محمدتقی ضیایی بیگدلی ، (تهران : مرکز آموزش مدیریت دولتی ، 1372)
- ORGANIZATION THEORY AND DESIGN", (NEWYORK: " ,RICHARD L,DAFT -9
(WEST PUBLISHING COMPANY, 1992
HALL, STEPHEN P. ROBBINS, "ORGANIZATION THEORY", (N.J:PRENTICE -10
(1978)

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

تهران

