



تحول فرهنگ سازمانی و استراتژی‌های کنترل

نوشته: سیداحمد رضا قاسمی

منبع: تدبیر ۱۱۵

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، ۱۳۷۷: ۱)

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، ۱۳۷۶: ۶۷)

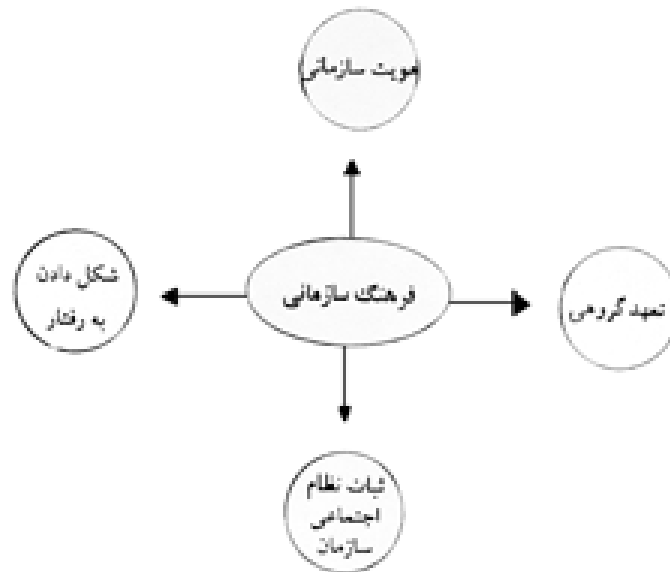
بدیهی است، تحول در هر سازمانی (کم یا زیاد) متأثر از فرهنگ حاکم بر آن شکل می‌گیرد، بنابراین، فرهنگ هر سازمانی شامل ارزشها، هنجارها، باورها و نمادهایی است که توسط اعضا آن به صورت مشترک پذیرفته شده است. به عبارت دیگر فرهنگ عبارتست از مجموعه‌ای از ارزشها، باورها، درک و استنباط و شیوه تفکر و اندیشیدن که اعضای سازمان در آنها وجوه مشترک دارند. (RICHARD.L.DAFT, ۱۹۵۵: ۶۲۱) 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





همين ويژگي موجب تفكيك دو سازمان از يكدیگر می شود. (ROBBINS|P.STEPHEN,|۱۹۸۷:۳۵۷) و از آنجا که فرهنگ‌های سازمانها با يكدیگر متفاوت است، درمیان فرهنگهای مختلف نسخه واحدی برای تحول پیدا نمی شود. (تسلیمی ، ۱۳۷۷:۱۰)

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. ثانياً، 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، ۱۳۷۴:۹۷۵)



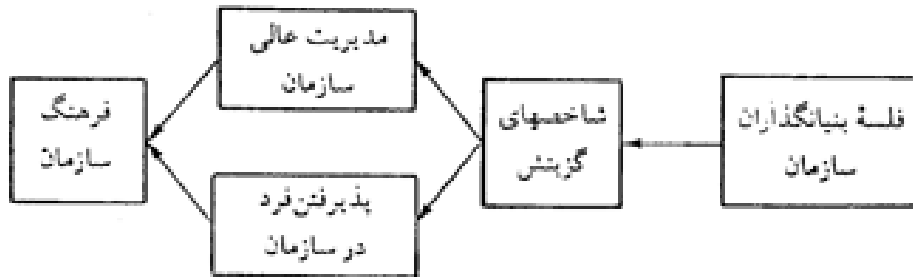
نمودار ۱: کارکردهای فرهنگ سازمانی

به علاوه ، همان گونه که در نمودار ۲، 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 موردنظر مدیریت سازمان است، تطبیق دهد. در عین حال آداب و رسوم، امتیازات ویژه و زبان مشترک. (استیفن رابینز، ۱۳۷۴: ۹۹۰)



نمودار ۲: 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 تأیید، تثبیت و تقویت می شود. (رابینز، ۱۳۷۴: ۹۸۰)

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، ۱۳۷۴: ۷۴)

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 استراتژی های 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 می یابد. برعکس اگر تحول از عمق و وسعت کمی برخوردار بوده و استراتژی های آن با فرهنگ سازمانی تضاد اندکی داشته باشد، مقاومت در برابر آن کم و متعاقباً میزان موفقیت آن زیاد می شود. 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، ۸۲-۱۳۷۶: ۸۳)

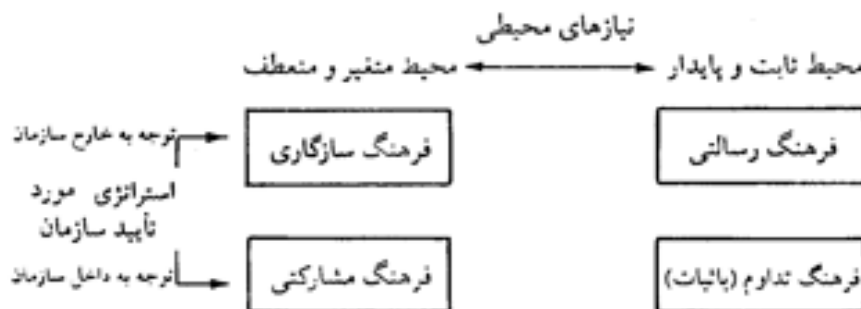




تضاد استراتژي‌هاى تحول با فرهنگ	زیاد	مقاومت نا محدودی احتمال موفقیت متوسط	مقاومت زیاد احتمال موفقیت کم
	کم	مقاومت کم احتمال موفقیت زیاد	مقاومت نا محدودی احتمال موفقیت متوسط
		زیاد ← وسعت و عمق تحول — کم	

نمودار ۳: 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، ۱۳۷۵:۹۲)



نمودار ۴: الگوی ارتباط میان فرهنگ، محیط و استراتژی‌های سازمان





۱ - فرهنگ سازگاري

سازماني كه از چنين فرهنگي برخوردار است ، محيطش متغير و منعطف بوده و استراتژي هاي كارپيش توجه به خارج از سازمان است . در اين فرهنگ هنجارها و باورهايي در سازمان موردتاييد قرار گرفته و تقويت مي شوند كه به وسيله آنها بتوان نيازهاي موجود در محيط را به خوبي شناسايي و تفسير کرده و مطابق با آن واكنش مناسب را از خود نشان داد. چنين سازماني در برابر نيازهاي جديد به سرعت از خودواكنش نشان داده و قادر است ساختار خود را تغيير داده و براي انجام يك كار جديد سازماندهي مجدد کرده و رفتارهاي جديدي را درپيش بگيرد. در سازمانهايي كه فرهنگ سازگاري حاكم است ، استراتژي سازمان براي انطباق با محيط علاوه بر ايجاد ساختار سازماني منعطف ، تنوع در محصولات و خدمات است .

۲ - فرهنگ رسالتي

سازماني از فرهنگ رسالتي يا ماموريتي (MISSION CULTURE) برخوردار است كه استراتژي هاي آن توجه به محيط خارج از سازمان است ، ولي نيازهاي محيطي آن تقريباً ثابت و پايدار است و از اين رو ضرورتی در آن نمی بیند كه به سرعت در ساختارهاي خود تجديد نظر كند. در اين فرهنگ به دیدگاههاي مشترك (باتوجه به هدف سازمان) توجه زيادي می شود، زيرا نوع فعاليت اعضای سازمان را تعيين می كند. سازماني كه از چنين فرهنگي بهره مند است ، استراتژي خود را براي هماهنگي با محيط، تنوع در محصولات و خدمات و بهبود كيفيت آنها برمی گزيند.

۳ - فرهنگ مشاركتي

در سازماني كه فرهنگ مشاركتي (INVOLVEMENT CULTURE) حاكم است ، نيازها و خواسته هاي محيطي مرتباً در حال تغيير و تحول بوده و درعين حال استراتژي سازمان توجه به درون خويش است . در اين فرهنگ به مشاركت اعضای سازمان در كارهايي براي تامين نيازهاي متغير محيطي توجهي خاص می شود. سازماني كه فرهنگ مشاركتي دارد، عملکرد خود را بر اين مبنا قرار می دهد كه بيش از هر چيز نيازها و خواسته هاي محيط را تامين كند. در اين فرهنگ به كاركنان و اعضای سازمان اهميت زيادي داده می شود و با مشاركت آنها نوعی احساس مسئوليت و مالكييت در آنها به وجود می آورد كه درنتيجه تعهد بيشتری نسبت به سازمان احساس می كنند. سازمان با فرهنگ مشاركتي ، استراتژي خود را براي سازگاري با محيط، منعطف ساختن ساختار سازماني خويش برمی گزيند.





۴ - 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 می گیرد. ارزشها و هنجارها، سنتها و روشهای ثابت گذشته را تایید می کنند، که جهت نیل به هدفهای سازمان اجرا شده و می شوند. در اینجا به تداوم روشهای کاری و سازگاری آنها با سنتهای مرسوم اهمیت زیادی داده می شود. سازمانی که از چنین فرهنگی برخوردار است، نه در محصولات و خدمات خود تنوع ایجاد می کند، نه از ساختار منعطفی بهره مند 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 می توانند در سازمان وجود داشته باشند، خصوصاً اگر سازمان بزرگ و گسترده باشد. با این حال مدیران ارشد سازمان تلاش می کنند 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 مجموعه ای از اصول و مقرراتی دارد که نوع رفتار افراد را مشخص می کند. 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.

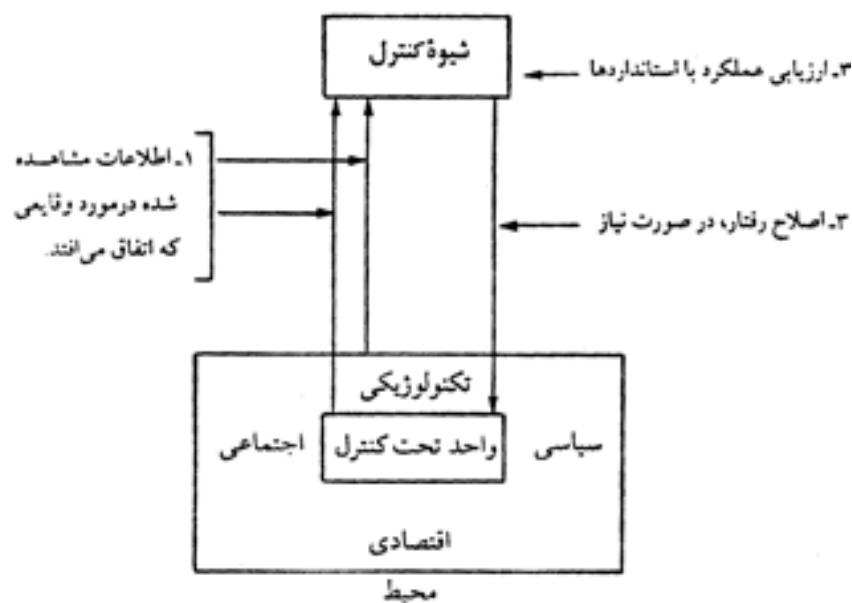
در اینجا، استراتژی هایی را که مدیران در کنترل کارکنان خود برمی گزینند اهمیت می یابد. همان طور که می دانیم، کنترل فرایندی است برای حصول اطمینان از اینکه فعالیتهای و اقدامات کارکنان با انتظارات پیش بینی شده همانند هستند. بر این اساس هر نظام کنترل چهار جزء دارد (رابرت آنتونی و همکاران، ترجمه: ضیایی بیگدلی، ۱۳۷۲:۴)

۱ - شیوه مشاهده و بازبینی عملیاتی که تحت کنترل و اندازه گیری قرار دارد؛





- ۲ - شیوه ارزیابی که کارکرد یک فعالیت و یا سازمان را ارزیابی کرده و معمولاً به استانداردهای خاصی بستگی داشته و وضعیت خارج از کنترل را مشخص می کند؛
- ۳ - شیوه رفتاری که مربوط به تغییر و یا تعدیل کارکرد یا سازمان (در صورت نیاز) است ؛
- ۴ - 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 نهایتاً تغییر و تعدیل در صورت نیاز را اصطلاحاً بازخور نامیده و مجموعه این اجزاء را نظام یا سیستم کنترل می نامند. ساختار اصلی نظامهای کنترل در نمودار ۵ نشان داده شده است .



نمودار ۵: ساختار نظامهای کنترل

نمودار ۵: 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 ، ۶:۲۷۳۱)

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. در عین حال سه نوع فرایند کنترل وجود دارد:

۱- کنترل استراتژیک، که در آن هدفهای کلی سازمان و استراتژی های بلندمدت آن مورد ارزیابی قرار می گیرد؛

۲- کنترل مدیریت، که به وسیله آن مدیریت اطمینان می یابد که سازمان استراتژی ها را به درستی به مرحله اجرا گذاشته است؛

۳- 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 استراتژی های سازمان است. کنترل مدیریت تاکید بیشتری بر متغیرهای داخلی سازمان دارد، در حالی که کنترل استراتژیک در ارتباط با مهار و تغییر و تحولات متغیرهای محیطی از سوی سازمان است. به علاوه فرایند کنترل استراتژیک اساساً غیرمنظم است، در حالی 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. حیطة کنترل استراتژیک سطح مدیران ارشد است، در حالی 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

، ۱۳۷۲: ۴۵)





همچنين ، ويليام 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 نسبت های 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 قرار گیرد. از این رو اولین هدف روشهای کنترل دیوانسالاری، استاندارد کردن و کنترل رفتار افراد است .

استراتژی کنترل بر مبنای دیوانسالاری تقریباً در غالب سازمانها به اجرا در می 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 شکل های 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. معمولاً 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 باتوجه به فرهنگ حاکم بر سازمان، معمولاً یکی از شیوه های کنترل جنبه غالب دارد. (RICHARD L, DAFT ۱۹۹۲: ۳۱۸) 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 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 می شود 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 مورد توجه 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 می شود، برای انطباق با شرایط محیطی از استراتژی تنوع در ساختار بهره می جویند. 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، خواسته های محیطی را مورد توجه قرار می دهند، هرچند که آنها زیاد متغیر نیستند. این گونه سازمانها، استراتژی تنوع در محصول را برای انطباق خود با





محيط برمی‌گزینند. استراتژی کنترلی که در این گونه سازمانها بیشتر مورد توجه 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، با توجه 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 مورد توجه 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 رسالتی	سازمان با فرهنگ سازگاری
<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>	<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>
سازمان با فرهنگ تداوم	سازمان با فرهنگ مشارکتی
<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>	<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>

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 ، در بین 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 ، چهار نوع 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 و نظامهای 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» خواهد بود. فرآیند کنترل استراتژیک مناسب با فرهنگ سازگاری ، و





فرايند كنترل مديريت ، سازگار با فرهنگهاي رسالتي و مشاركتي خواهدبود. و بالاخره فرايند كنترل
وظيفه‌اي با فرهنگ تداومي تناسب دارد.

منابع و ماخذ:

- ۱ - استيفن رابينز، <مديريت رفتار سازماني>، ترجمه : علي پارسائيان ، محمد اعرابي ، (تهران :موسسه مطالعات و تحقيقات بازرگاني ، ۱۳۷۴)
- ۲ - جعفر ممي زاده ، <توسعه سازمان ، دانش بهسازي و نوسازي>، (تهران : روايت ، ۱۳۷۶)
- ۳ - اصغر زمرديان ، <مديريت تحول>، (تهران : سازمان مديريت صنعتي ، ۱۳۷۵)
- ۴ - علي رضائيان ، <تجزيه و تحليل و طراحي سيستم>، (تهران : سمت ، ۱۳۷۶)
- ۵ - محمد سعيد تسليمي ، <مديريت تحول>، (تهران : سمت ، ۱۳۷۷)
- ۶ - سيدمهدى الوانى ، سيداحمدرضا قاسمى ، <مديريت و مسئوليت هاي اجتماعي سازمان>، (تهران : مركز آموزش مديريت دولتي ، ۱۳۷۷)
- ۷ - محمدعلي طوسي ، <فرهنگ سازماني>، (تهران : مركز آموزش مديريت دولتي ، ۱۳۷۲)
- ۸ - رابرت آنتوني ، جان ديردين ، نورتن بدفورد، <نظامهاي كنترل مديريت>، ترجمه :محمدتقي ضيائي بيگدلي ، (تهران : مركز آموزش مديريت دولتي ، ۱۳۷۲)
- ۹ - RICHARD L,DAFT, "ORGANIZATION THEORY AND DESIGN", (NEWYORK: ", (WEST PUBLISHING COMPANY, 1992
- ۱۰ - HALL, STEPHEN P. ROBBINS, "ORGANIZATION THEORY", (N.J:PRENTICE (1978

سيداحمدرضا قاسمى : كارشناس ارشد مركز تحقيقات کاربردي دانشكده مديريت -دانشگاه

تهران

