

فصل دهم

کنترل



کنترل سازمانی

1- در کدام رویکرد نظارت سازمانی، فرآیندهای اداری شخصی‌زدایی می‌شود و منشأ اختیار برای کارکنان جهت برقراری اختیار و مواجهه با چالش‌ها، فاقد شفافیت است؟ (کنکور سال 96)

- 1- ساختاری 2- فرهنگی 3- فنی 4- نامحسوس

2- زمانی که عملکرد کاری نسبتاً تکراری است، حیطه نظارت مدیران خیلی وسیع است و نیاز به پایش کلیه زیردستان از طریق مشاهده مستقیم می‌باشد، کدام استراتژی کنترل سازمانی اثربخش است؟ (کنکور سال 95)

- 1- بوروکراتیک 2- فنی 3- فرهنگی 4- ساده

3- در کدامیک از انواع کنترل، اهداف مورد نظر با پیش‌بینی اجراها مقایسه می‌شوند؟ (کنکور سال 93)

- 1- راهبردی 2- پیشگیر 3- بازخورد 4- زمان وقوع

4- تایید عملکرد در کدام مرحله فرآیند نظارت انجام می‌شود؟ (کنکور سال 92)

- 1- سنجش عملکرد 2- اقدام 3- تعیین استانداردها 4- مقایسه عملکرد با استانداردها

❖ پاسخ کلیدی:

سوال	پاسخ
1	1
2	2
3	2
4	4

کنترل سازمانی

1- پاسخ: گزینه 1- ساختاری

فلسفه های کنترل و نظارت در سازمان:

رویکرد مدیران در بسیاری از سازمان های امروزی در حال تغییر است. بسیاری از سازمان ها در حال انطباق با فرآیند کنترل نامتمرکز بجای کنترل سلسله مراتبی هستند.

جدول 1- 10: مقایسه کنترل سلسله مراتبی با کنترل نامتمرکز (مبانی سازمان و مدیریت مقیمی صفحه 532)

مؤلفه ها	کنترل سلسله مراتبی	کنترل نامتمرکز
مفروضات اساسی	افراد قادر به کنترل خود نیستند و نمی توان به آنها اعتماد کرد. آنها نیاز به این دارند که مورد پایش قرار گیرند و کنترل دقیق بر آنها اعمال شود.	زمانی که افراد به طور کامل نسبت به سازمان متعهد شوند، بهتر کار می کنند.
اقدامات	<ul style="list-style-type: none"> استفاده از مقررات جزئی و رویه ها و سیستم های کنترل رسمی استفاده از اختیار بالا به پایین، سلسله مراتب رسمی، قدرت پست و مقام، بازرسی های کنترل کیفی اتکاء به شرح شغل های وظیفه مدار تاکید بر پاداش های بیرونی (پرداخت ها و مزایا) فرهنگ سازمانی خشک، بی اعتمادی به هنجارهای فرهنگی به عنوان راه های کنترل 	<ul style="list-style-type: none"> استفاده محدود از مقررات، اتکا به ارزش ها، خودکنترلی و جامعه پذیری اتکا به اختیار منعطف، ساختار مسطح، قدرت تخصصی، هرکسی کیفیت را پایش می کند. اتکا به شرح شغل های نتیجه مدار، تاکید بر اهدافی که باید محقق شود. تاکید بر پاداش های درونی و بیرونی (کار پرمعنی و فرصت ها برای رشد) فرهنگ انطباقی، فرهنگ به عنوان راهی برای یکپارچگی افراد، اهداف سازمانی برای کنترل همه
پیامدها	<ul style="list-style-type: none"> کارکنان از دستورات تبعیت می کنند و فقط آنچه که از آنها خواسته شده است را انجام می دهند. کارکنان نسبت به کارشان احساس بی تفاوتی دارند. غیبت و ترک خدمت کارکنان زیاد است. 	<ul style="list-style-type: none"> کارکنان اقدام به نوآوری می کنند و مسئولیت پذیری دارند. کارکنان بطور فعالانه مشارکت دارند و تعهد کاری دارند. ترک خدمت کارکنان پایین است.

رویکردهای کنترل و نظارت سازمانی:

سه دسته رویکرد کنترل در سازمان

1- کنترل ساده در مقابل کنترل ساختاری
(ریچارد ادوارد)

در کنترل ساده: نیاز به مداخله یک شخص (مدیر) برای هدایت رفتار عضو و حفظ نظم در سیستم است - منبع اختیار برای پاسخگویی و واکنش روشن است.

در کنترل ساختاری: فرآیند کنترل از دستان شخص مدیر خارج است و فرآیند کنترل در درون محیط فیزیکی و پراکنده سازمان (مانند کنترل ماشینی و سیستم-های قانونی) سامان پیدا می کند، فرآیندهای اداری فردیتزدایی می شود، اختیار در درون خود سیستم کار گذاشته می شود و منشا اختیار برای کارکنان جهت برقراری ارتباط و مواجهه با چالش ها شفاف نیست.

2- کنترل هنجاری (تکلیفی) در مقابل کنترل عقلایی

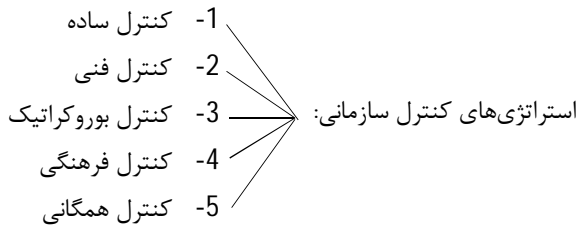
(استیفن بارلی و گیدئون کاندا)
فرآیند کنترل هنجاری: از طریق ترغیب روابط شخصی قوی در محیط کار، باعث انگیزش و اثرگذاری بر رفتار اعضا می شود و رهبران سازمانی از جنبه های اجتماعی و همگانی برای متقاعد کردن زیردستانشان به منظور انطباق با نگرش ها و رفتارها در جهت حمایت از اهداف سازمانی استفاده می کنند (کارکنان خوشحال، کارکنان مولدند).

استراتژی کنترل عقلایی: از طریق طراحی مناسب مشاغل، تعیین اهداف روشن و محرک های انگیزشی منطقی، بر رفتار اعضا سازمان اثر می گذارد (کارکنانی که به دقت آموزش دیده اند، کارکنان مولدند)

3- کنترل محسوس در مقابل کنترل نامحسوس (تامپکینز و چنی)

رویکرد محسوس: متکی بر منابع نفوذ بیرونی برای هدایت رفتار اعضا و دستیابی به اهداف سازمانی است (بکارگیری سیستم های قانونی، کنترل ماشینی و سرپرستان). این کنترل از محیط بیرونی بر افراد تحمیل می شود - فنون این کنترل فرض می کند که زیردستان تمایلی به انجام کار ندارند و یا مشارکت کنندگان فعالی در فرآیند کنترل نیستند.

رویکرد نامحسوس: نیاز به اعضای سازمانی است که در مدیریتشان بجای نقش انفعالی، به ایفای نقش فعال می پردازند - زیردستان تشویق می شوند که پیوند نزدیکی با یکدیگر برقرار کنند و هویت خود را به سازمان گره بزنند - کارکنانی که بطور نامحسوس کنترل می شوند ارزش های سازمان را می پذیرند و از آنها برای اتخاذ تصمیمات سازمانی بهره می گیرند.



1- کنترل ساده: کنترلی که نیازمند مداخله مستقیم نوعی قدرت قانونی برای تحقق فرآیند سه مرحله - ای کنترل است. یک سرپرست راهنمایی اولیه می‌کند، عملکرد را ارزیابی می‌کند و در نهایت اقدامات انضباطی (پاداش یا تنبیه) را اعمال می‌کند. این کنترل:

- ✓ متکی به قوت روابط بین سرپرست و زیردستان برای حفظ نظم در سیستم است.
- ✓ با رویکرد کنترل محسوس تناسب دارد و نیازی به مشارکت فعال افراد در فرآیند کنترل نیست.
- ✓ در سازمان‌های کوچک کارآمدتر است.

2- کنترل فنی: متکی بر مداخله ابزارهای علمی (کنترل ماشینی، نرم‌افزارهای کامپیوتری) است و جایگزینی برای وجود سرپرست است. این نوع کنترل به جای اتکاء به یک مدیر که به کارکنان بگوید کار را چگونه انجام دهند، یک ماشین می‌تواند گام‌های تولید را مشخص نماید. کنترل فنی باعث می‌شود که پیام‌های مدیریت از طریق ابزارهای بیرونی و با واسطه به دیگران منتقل شود و امکان طرح سوال از سوی کارکنان را با محدودیت مواجه می‌سازد و باعث ایجاد مقاومت در مقابل دستورات می‌شود. استراتژی کنترل فنی زمانی که عملکرد کاری نسبتاً تکراری است و حیطه نظارت مدیران خیلی وسیع است و نیاز به پایش کلیه زیردستان از طریق مشاهده مستقیم می‌باشد از اثربخشی بالایی برخوردار است.

3- کنترل بوروکراتیک: عبارتست از بکارگیری مقررات، خط‌مشی‌ها، سلسله‌مراتب اختیار، اسناد مکتوب، استانداردسازی و سایر سازوکارهای بوروکراسی برای استانداردسازی رفتار و ارزیابی عملکرد.

✓ هدف اصلی مقررات بوروکراتیک: استانداردسازی و کنترل رفتار کارکنان است.

کنترل فنی ممکن است برای کنترل رفتار بعضی از اعضای سازمان کارآمد باشد اما ضرورتاً برای اعمال نفوذ بر رفتار کارکنان دانشی یا ستاد اداری نیست. رهبران سازمان ممکن است برای هدایت رفتار کارکنان دانشی، سیستم‌های قانونی و مقرراتی را وضع نمایند (مانند کتابچه راهنمای شغلی و برنامه‌های آموزشی). سیستم‌های قانونی بوروکراتیک ممکن است برای ارزیابی تبعیت کارکنان از دستورات سازمانی مورد استفاده قرار گیرند (مانند معیارهای عملکردی استاندارد شده). نهایتاً خط‌مشی‌های سازمانی می‌تواند رفتار