

مدیریت یا کنترل کند و کاوی در جنگل نظریه‌های جدید

نویسنده: دکتر ناصر میرسپاسی

چکیده

در دو دهه اخیر نظریه‌هایی در زمینه‌های مختلف مدیریت مطرح گردیده است که عمدتاً ناشی از شرایط پیچیده و رقابتی جهان صنعتی است. برخی از این نظریه‌ها هنوز قانونمندی‌های مستحکمی که بتوان آنها را در زمره تئوری‌های علمی قرار داد، پیدا نکرده‌اند، مع‌هذا تحقیقات و شواهد نسبتاً پذیرفته شده‌ای در جهت پشتیبانی هر دسته از این نظریه‌ها، عنوان گردیده که باعث ایجاد اعتبار علمی آنها شده است.

از جمله نظریه‌های جدید، ادعاهایی است که در مورد مدیریت و کنترل ذکر شده و بر خلاف دیدگاه‌های گذشته که مدیریت و کنترل مترادف یکدیگر و یا کنترل از اجزاء مدیریت شمرده می‌شد در برخی از نظریه‌های جدید، تحت شرایطی، مدیریت و کنترل جدا از هم و حتی در بعضی نگرش‌ها، این دو مفهوم، در مقابل یکدیگر قرار داده شده‌اند.

در این مقاله سعی شده است بخشی از این نظریه‌ها مورد مقایسه قرار گیرند و ضمن اشاره به پاره‌ای از ویژگی‌های عمده آنان، به تفاوت‌هایی که برای مدیریت در مقابل کنترل قائل هستند، اشاره شود و به عنوان نمونه این تفاوت‌ها در زمینه مدیریت عملکرد در مقابل ارزیابی عملکرد که یک نوع کنترل تلقی می‌شود، به نحو مفصل تری تحلیل گردد.

مقاله با این ادعا خاتمه می‌یابد، که اگر یک نظریه (تئوری) فاقد قابلیت توضیح رابطه بین متغیرها و پدیده‌های مورد مطالعه خود باشد و امکان پیش‌بینی و نهایتاً کنترل را در حوزه مورد بحث به وجود نیاورد، و لازم باشد از راه آزمایش و خطا صحت و سقم ارتباط پدیده‌ها تشخیص داده شود، نمی‌توان آن را در زمره

مقدمه

در یکی دو دهه اخیر به ویژه در اوایل دهه ۹۰ میلادی در چهارچوب نگرش‌های جدید مدیریت، تئوری‌هایی مطرح شده است که عمق برخوردشان از تئوری‌های قدیمی‌تر، بیشتر است، ولی تعارضات و ضد و نقیض‌های جدیدی را به وجود آورده است که موجب چالش‌های اندیشه و نظریه‌پردازی خاصی در محافل علمی گردیده است و علی‌رغم اینکه برخورد عقاید مطرح شده در سطوح دانشگاهی زمینه‌های مناسبی برای کندوکاوهای پژوهشی ایجاد کرده، در سطوح به کارگیری این دانش، مشکلی به مشکلات قبلی مدیران در انتخاب نظریه‌ها به عنوان چراغ راه حرکت خود، افزوده است. این مجموعه از برخوردهای متعدد نظری را در این مقاله جنگل نظریه‌های جدید مدیریت نامیده‌ایم.

مبانی نظریه‌های جدید

نظریه‌های جدید عمدتاً بر سه جنبه زیر که ناشی از تجربیات اخیر کشورهای فراصنعتی است، تأکید بیشتری دارند:

۱- رویکرد سیستمی^۱ - که جامع‌نگری و تعامل با

محیط و توجه به فرایند کار در کنار نتیجه کار را مورد تأکید قرار می‌دهد و نگرش اقتضایی^۲ که برحسب شرایط محیط برون سازمانی و درون سازمانی و تغییرات مستمر شرایط محیطی که از ویژگی‌های جهان پرتلاطم رقابتی امروز است، الگوی متناسب با شرایط خاص را در مقابل الگوی عام و جهان شمول توجیه می‌کند.

۲- ایجاد قابلیت انعطاف در ساختارهای تولیدی

(FMS) - سازمانی و منابع انسانی که سازمان‌های تولیدی و خدماتی را قادر سازد پاسخگوی سریع و بی‌وقفه بازارهای کالا و خدمات باشند.

۳- تأکید بر عامل انسانی - به عنوان یک عامل

عمده استراتژیک و پرورش این منبع به عنوان مهمترین عامل نوآفرینی و سازندگی در سازمان و جامعه، که این رویکرد می‌تواند عمدتاً ناشی از چشمگیر بودن حرکت سریع و موفقیت‌آمیز ژاپن باشد. و خلاصه اینکه ادعا می‌شود مدیریت در آینده با آنچه که تاکنون مطرح شده است متفاوت خواهد بود^۳.

نظر به اینکه امکان تحلیل کامل حتی بخشی از این نظریه‌ها که متأثر از سه نگرش فوق است و

1- Systems Approach

2- Contingency View

۳- پیتر. اف. دراگر، مدیریت آینده، دهه ۱۹۹۰ و پس از آن ... ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد (تهران؛ مؤسسه خدمات فرهنگی رسا ۱۹۷۳) صفحات

شده است که، دنیای متغیر امروز که باعث تغییر مستمر و حتی روزمره محیط خارج و داخل سازمان‌ها می‌گردد و ضرورت تطبیق با چنین تغییراتی، امکان پیش‌بینی را به حداقل رسانده و در نتیجه امکان برنامه‌ریزی و ممیزی را که به‌منظور دستیابی به چگونگی تحقق اهداف برنامه‌ها انجام می‌گیرد، و معمولاً کنترل نامیده می‌شود، دچار ابهام و در مواردی غیر ممکن ساخته است.^۴ که البته این نظریه مورد تأیید همه صاحب‌نظران مدیریت قرار نگرفته است.^۵

ریچارد آر. نلسون می‌گوید:

«یک سازمان را دیگر نمی‌توان به‌عنوان یک پدیده ثابت و قابل پیش‌بینی و خوب سازماندهی شده در شرایط محیطی و با مأموریت و اهداف کاملاً تعریف شده تصور نمود. بلکه یک سازمان را باید یک پدیده در حال تغییر که ساختار آن به صورت کاملاً موقتی سازمان یافته است و در معرض محیط کاملاً متغیر قرار گرفته و در چنین شرایطی باید فعالیت داشته باشد، نگرست^۶».

تعریف فوق از سازمان که متأثر از مکتب مدیریت استراتژیک با نگرش تجربی انطباقی است^۷ همراه با تدابیری نظیر: کنترل کیفیت جامع

کازبرد آنها در سازمان‌های کسب و کار، در یک مقاله مختصر وجود ندارد، لذا به امید اینکه مقوله مورد بحث در آینده توسط نگارنده و سایر همکاران دانشگاهی دنبال شود به ذکر چند نمونه اکتفا می‌گردد.

مقایسه مفهوم مدیریت و کنترل

در تعریف مدیریت نظریه‌های متعددی ارائه شده است. در نظریه‌های جدید که بر تفکر سیستمی، ایجاد قابلیت انعطاف در سازمان‌ها و به‌ویژه اهمیت دادن به رشد و توسعه منابع انسانی تأکید بیشتری دارد، برخی از دیدگاه‌ها مکمل دیده‌های قدیمی‌تر و در مواردی نیز، مغایر آنها و حتی مغایر با یکدیگر هستند.

اولین پرسشی که برای یک مدیر، به‌ویژه مدیرانی که تحت آموزش مکتب‌ها و نظریه‌های قدیمی‌تر قرار گرفته‌اند، مطرح می‌شود، این است که: مگر مدیریت و کنترل قابل تفکیک از هم و جدا شدنی هستند؟ چه رسد به اینکه گفته شود، این دو مقوله در مواردی ممکن است متعارض و مانع‌الجمع نیز باشند.

پاره‌ای از نظریه‌های جدید بر این عقیده استوار

۴- برای آشنایی با مقاله اشاره شده به کتاب زیر و مقاله نگارنده مراجعه شود:

Henry Mintzberg The Rise and Fall of Strategic Planning

۵- مقایسه مکاتب مدیریت استراتژیک، مجله شماره ۴۳ تدبیر (انتشارات سازمان مدیریت صنعتی) از نگارنده

۶- به مأخذ زیر مراجعه شود:

Russell Stout. Jr. Management or Control: The Organizational Challenge (Bloomington: Indiana University Press, 1980.

7- Emerging School

(TQM) مدیریت عملکرد PM و بالاخره توصیه‌های جدیدی که بر بازارهای جهانی حاکم شده، عموماً کنترل و به‌ویژه کنترل نتایج را کافی نمی‌شناسد و به‌جای کنترل تأکید بر مدیریت فرایند دارد. مطرح شدن (ISO 9000) تا حدی حاکی از این حرکت است.

در متون جاری مدیریت این پرسش کلاسیک مطرح شده است. آیا مدیریت یعنی کنترل؟ در نفی این پرسش ادعاهای متعددی مطرح شده است از جمله: به تعبیر یکی از صاحب‌نظران (Wildavsky) کنترل آنچه قرار بوده انجام شود، چیزی جز اینکه دنبال حل مشکلی باشیم که خود این مشکل را به‌وجود آورده‌ایم، نیست.

علی‌رغم معادل تلقی کردن مدیریت و کنترل و یا قرار دادن کنترل به عنوان یک وظیفه در حوزه مدیریت، ادعاهایی مطرح است که این دو به نحوی در تناقض‌اند. به تعبیر راسل، مدیریت، زمانی در سازمان مطرح است که عوامل دقیقاً تحت کنترل نباشد و به تعبیر آنتونی اوتنیجر، مدیریت هنر تصمیم‌گیری با اطلاعات ناکافی است.^۸

راسل می‌گوید: برخلاف استنباط متداول ارتباط معکوس بین توانایی کنترل و لزوم مدیریت وجود دارد. کنترل در یک نظام بسته که اهداف و وسیله تحقق هدف به‌خوبی تعریف شده و مشخص است قابل اعمال می‌باشد، در حالی که مدیریت زمانی

بیشتر مورد نیاز است که محیط تصمیم‌گیری از قانونمندی مشخصی تبعیت نمی‌کند و برای حل مشکلات باید چاره‌ای اندیشید. مدیر باید هرچاه مشکل پیدا شد به حل مشکل اقدام نماید.

در ارتباط با جدا بودن کنترل از مدیریت به مفاهیم زیر اشاره شده است که همگی معرف کاهش اهمیت اعمال کنترل به‌عنوان یک ابزار مدیریتی است:

۱- قانون کنترل ناقص^۹

۲- قانون بازده نزولی کنترل (نتیجه تحقیقات) و طرح این ادعا که هرچه سازمان بزرگتر اثر کنترل کمتر است.

۳- شرایط تصمیم‌گیری بحرانی^{۱۰}

۴- تصمیم‌گیری برنامه‌ریزی نشده^{۱۱}

۵- تصمیم‌های قضاوتی^{۱۲}

۶- انتخاب معکوس و تصمیمات گام به گام^{۱۳}

استود، در مقابل این پرسش که آیا مدیریت و کنترل، مفهوم واحدی دارد؟ پاسخی کاملاً منفی ارائه می‌کند. به عقیده او ترکیب این دو مفهوم با یکدیگر و یا مفهوم مشابه برای این دو در نظر گرفتن، به مثابه اشتباهی است که در پیدایش فلسفه، سیستم طرح‌ریزی، برنامه‌ریزی و بودجه‌بندی (PPBS) پیش‌آمد، که در نهایت منجر به کنار گذاشتن آن گردید.

استود ادعا می‌کند که دو فرض غلط باعث

۸- استود، همان منبع صفحه ۴

9- Anthony Down

10- Selznick

11- Simon

12- Thompson

13- Lindblom

مطرح می‌سازند. در بحث مدیریت استراتژیک در چهارچوب مکتب تجربی انطباقی^{۱۴} گفته می‌شود که نیمکره سمت راست مغز انسان توانایی‌های هنری، خلاقیت و نوآفرینی‌های او را شکل می‌دهد در حالی که نیمکره سمت چپ مغز قدرت تجزیه و تحلیل و توانایی‌های محاسباتی شخص را داراست، در نهایت به این نتیجه می‌رسند که استراتژیست‌ها آنها را هستند که سمت راست مغزشان فعالتر است^{۱۵}.

میتنز برگ در مقاله خود به داستانی از ملانصرالدین اشاره می‌کند که بازگو کردن آن در مقایسه مدیریت و کنترل بی‌مورد نیست. او می‌گوید: ملانصرالدین روی زمین چیزی را جستجو می‌کرد دوستی به او رسید و پرسید:

ملا! چیزی گم کرده‌ای؟ ملا پاسخ داد: بله کلیدم را. پس آن دوست هم روی زمین سرگرم جستجو شد و کمی بعد از ملا پرسید:

ملا! فکر می‌کنی کلیدت را در کجا انداخته‌ای؟ ملا پاسخ می‌دهد: در خانه‌ام. دوست او می‌گوید، پس چرا اینجا دنبال آن می‌گردی.

ملا! پاسخ می‌دهد: چون اینجا از داخل خانه‌ام روشتراست.

میتنز برگ تلویحاً ادعا می‌کند که شرایط برنامه‌ریزی و کنترل چیزی شبیه شرایط ملانصرالدین است. او به سه سؤال عمده که به

ناگزیر تلقی شدن کنترل، به مفهوم مدیریت و یا بخش اصلی وظایف مدیران گردیده است.

۱- کنترل، یک تدبیر شایع و متداول در همه سازمان‌هاست و اگر این تدبیر یک ابزار مؤثر نبود همه جا از آن صحبت به میان نمی‌آمد.

۲- کنترل، یک وسیله برنامه‌ریزی است زیرا به علت شناخت واسطه علت و معلول که لازمه برنامه‌ریزی است، با کنترل علت، طبعاً معلول ناخواسته پدید نخواهد آمد.

استود معتقد است مورد اول یک عادت است و مورد دوم، هم از نظر تئوری و هم عملی غیر واقعی. زیرا به عقیده او کنترل رابطه علت و معلولی فقط با در اختیار داشتن اطلاعات و دانش کامل امکان‌پذیر است و چنین شرایطی در برنامه‌ریزی وجود ندارد.

استود تا جایی عدم امکان برنامه‌ریزی و کنترل را توجیه می‌کند که عملاً کاربرد تکنیک‌های پژوهش عملیاتی (OR) تجزیه و تحلیل سیستم‌ها (SA) را به جز در مواردی محدود غیرممکن معرفی می‌نماید. او این پرسش را مطرح نموده که در عمل چند درصد از تصمیم‌گیری‌های مدیران ارشد سازمان‌ها با استفاده از تکنیک‌های پژوهش عملیاتی و روش‌های کمی انجام می‌شود؟

پشتیبانی کنندگان ادعای استود، بخشی از نظریه ویژگی ساختار مغز انسان و به کارگیری این ویژگی در تصمیم‌گیری و انتخاب استراتژی مناسب را

14- Emerging School

۱۵- جینر براین کوین - هنری میتنز برگ - رابرت ام - جینو، مدیریت استراتژیک (فرایند استراتژی) ترجمه محمد صائبی (تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی)، صفحه ۲۴۳.

صاحب‌نظران برنامه‌ریزی و کنترل را به‌ویژه در بلند مدت اگر غیرممکن نسازد، حداقل غیرقابل اطمینان ساخته است.

غیر از موارد یاد شده در متون جدید انواع برخورد‌های نظری در زمینه‌های مختلف مدیریت فراوان به چشم می‌خورد، و در این جنگل تناقضات فراوان مشاهده می‌شود که در این مقاله فقط فرصت اشاره به نمونه‌هایی از آن مقدور می‌باشد. با توجه به آنچه گذشت، اینک دیدگاهی که مورد نظر نگارنده است و با توجیهی که ارائه می‌شود شاید تا حدی قابل قبول‌تر باشد، مطرح می‌گردد.

مدیریت و کنترل

این ادعا را می‌توان پذیرفت که «حتی قوی‌ترین نوع کنترل دارای عمر کوتاهی است» همچنین اینکه شرایط محیط حتی لحظه‌ای ممکن است در حال تغییر باشد و بالاخره مسلماً پیش‌بینی آینده، به‌ویژه آینده‌های دور به‌طور کامل قابل پیش‌بینی و کنترل نیست. ولی به دلایلی که در زیر به آن اشاره شده، امکان برنامه‌ریزی و کنترل را به‌طور کامل نمی‌توان نفی نمود:

۱- اگر برنامه‌ریزی و کنترل را غیر عملی و ناممکن تلقی کنیم دیگر چیزی تحت عنوان «علم» قابل طرح نخواهد بود زیرا یکی از

نحوی هر یک به بخشی از مشکلات برنامه‌ریزی و کنترل مرتبط می‌شود مقاله خود را تحت عنوان «برنامه‌ریزی در سمت چپ مغز و مدیریت در سمت راست آن متمرکز است» آغاز می‌کند و در سؤال سوم خود می‌گوید:

«چرا در سازمان‌ها چنین اختلافی (دست کم از نظر سیاسی) میان علم مدیریت و برنامه‌ریزی آن از یک سو و مدیریت کردن از سوی دیگر، وجود دارد؟ چرا هیچیک از فنون برنامه‌ریزی و تحلیل تأثیر چندانی بر چگونگی عملکرد مدیران ارشد ندارد»^{۱۶}.

منیتز برگ در مقاله دیگری به نام «ایدئولوژی و سازمان‌رسانی» می‌گوید در چهارچوب ریاضیات ساده $2+2=4$ است، اما نظریه عمومی سیستم‌ها بر پایه‌های مفهوم خاصیت هم‌افزایی^{۱۷} می‌گوید پاسخ این تساوی می‌تواند ۵ هم باشد. به تعبیر او این خاصیت چندان کنترل‌پذیر نیست^{۱۸}.

از سوی دیگر تأکید بر ایجاد قابلیت انعطاف در ساختارهای تولیدی، ساختارهای سازمانی و تکنیکی، تأمین و تعدیل منابع انسانی، ساعات کار شناور، قابلیت انعطاف در سیستم پرداخت حقوق و مزایا، چند کاره کردن افراد به‌جای تخصص‌گرایی محض، گردش افراد در مشاغل مختلف، حتی در حرفه‌های مختلف در سطوح مختلف سازمان و مواردی از این قبیل، به عقیده بسیاری از

۱۶- همان منبع صفحه ۲۴۴

۱۸- همان منبع صفحه ۱۸۷

تلاش شود^{۱۹} و خود را تا آنجا که ممکن است تسلیم شرایط محیط نکرد^{۲۰}. در مورد هریک از موارد سه گانه ذکر شده شواهد بسیاری در متون مدیریت آمده و در اینجا به چند نکته آن به طور خلاصه اشاره می شود:

در مورد توان مغز انسان و اینکه در سطوح تصمیم گیری های استراتژیک از سمت راست مغز بیش از سمت چپ آن می توان کمک گرفت، شاید جای پرسش زیادی نباشد ولی تحقیقات علمی نشان داده است که از طریق همین پدیده می توان کنش های غیر ارادی انسان را که خارج از کنترل آگاهانه است، به طور آگاهانه و از طریق بازخور زیستی کنترل نمود^{۲۱}.

ویژگی های علم قابلیت پیش بینی و کنترل است. ۲- اگر بپذیریم که در بعضی شرایط، عدم اطمینان در حد ریسک غیر قابل قبول است، حداقل در شرایطی که عدم اطمینان در حد محدود و ریسک قابل محاسبه و پی آمدها تا حدی قابل پیش بینی است کاربرد برنامه ریزی و کنترل بر مبنای اقتضا قابل اعمال می باشد.

۳- به فرض اینکه تغییرات محیط روزمره و حتی لحظه ای باشد، در چهارچوب هدف های ارزشی و آرمانی، مقابله با تغییرات ناخواسته محیط ضروری و اغماض ناپذیر است و به عبارت دیگر در مواردی که لازم باشد، نباید تسلیم محیط شد بلکه باید در جهت تأثیرگذاری بر محیط و تغییر آن

ارزش های تأیید شده

مخالف	موافق	
۳ شرایط قابل توافق	۱ برنامه ریزی و کنترل	مطمئن
۴ هرج و مرج	۲ تجربه و تطبیق	غیرمطمئن

واقعیت های تأیید شده

نمودار ۱: ماتریس تصمیم گیری

ضمن پذیرش اینکه تشخیص انحراف به منظور جلوگیری از انحراف اقدامی مؤثرتر و مفیدتر به شمار می‌آید.

به منظور نشان دادن چگونگی استفاده از کنترل به عنوان عنصری از مدیریت که به کنترل به عنوان اقدامی برای پیش‌گیری و جلوگیری از انحراف می‌نگرد و مقایسه آن با کنترل به مفهوم مچ‌گیری بعد از انجام کار، که در نهایت به بازخواست منجر می‌گردد، دو نگرش به کنترل در مدیریت عملکرد و ارزیابی عملکرد ارائه می‌گردد.

مدیریت عملکرد و ارزیابی (کنترل) عملکرد
ارزیابی عملکرد در مفهوم کلی عبارت است از کنترل نتیجه کار افراد (یا سازمان و یا واحدهای سازمانی) و مقایسه آنچه که انجام گرفته در مقابل آنچه که قرار بوده است انجام گیرد و برحسب آثار مترتب بر عملکرد به افراد، مزایایی اختصاصی داده شود و یا بازخواست‌هایی انجام گیرد.

در این نوع کنترل، نظر به اینکه منافع ارزیابی شونده در گرو امتیازی است که ارزیابی (کنترل) کننده به او اختصاص می‌دهد و این امتیاز صرفاً به عملکرد نهایی اختصاص داده می‌شود، مشکلات زیر ظاهر می‌گردد:

۱- ارزیابی شونده به رفتاری تظاهر می‌کند که مورد سلیقه ارزیابی کننده است، در حالی که به آنچه که می‌نماید اعتقاد ندارد.

در تصمیم‌گیری اقتضایی نیز ادعا این است که اعمال کنترل تابع شرایط است هر قدر اطلاعات دقیق‌تر و ارزیابی آینده عملی‌تر باشد امکان اعمال کنترل بیشتر خواهد بود.

تامسون و تودن در چهارچوب یک ماتریس ساده ۲×۲ شرایط چهارگانه تصمیم و امکان برنامه‌ریزی و کنترل را به شرح نمودار شماره ۱ توضیح داده‌اند که حداقل در شرایط مربوط به خانه‌های ۱ و ۳ این ماتریس، کنترل امکان‌پذیر است.

در بعضی از تدابیر و اندیشه‌های جدید نیز مانند مدیریت کیفیت جامع TQM مدیریت عملکرد PM و سیستم قابل انعطاف تولید FMS و نظیر اینها، تأکید بر کنترل فرایند است که به تعبیر نگارنده عبارت است از تدابیری که در تبدیل عوامل تولید (Inputs) به کالا و خدمات مورد نظر، به کار بسته می‌شود. برنامه‌ریزی و کنترل بخشی از فعل و انفعالات تبدیل به حساب می‌آید. البته در این تفکر، بیش از آنچه که بر کنترل نهایی تأکید باشد^{۲۲} بر تنظیم فرایند از طریق اعمال مدیریت تأکید شده است و توصیه می‌شود که با استفاده از اطلاعات دریافتی در خلال عملیات^{۲۳} از ایجاد انحراف جلوگیری گردد. از جمله نمونه بارز این اقدام حسابرسی عملکرد مدیریت است که اخیراً مورد توجه خاص قرار گرفته است^{۲۴}. کنترل اخیراً را پیشگیری و کنترل قبلی را درمان تلقی کرده‌اند،

22- Feedback Control Mechanism

23- Feed Forward

۲۴- به منظور آشنایی بیشتر با این مقوله به کتاب حسابرسی عملکرد مدیریت، ترجمه و تألیف دکتر رضاشاهنگ، از انتشارات سازمان حسابرسی، ۱۳۷ مراجعه شود.

نکردن پاداش می گیرند.
۷- کارکنان بر اثر این باور که دیکته وقتی نوشته شد، غلط‌های آن مشخص می شود سعی می کنند از دیکته نوشتن (کار کردن) بگریزند.
۸- کارکنان در کار کردن و نکردن تفاوتی نمی بینند.
۹- از عملکرد ناصحیح و نامطلوب نتیجه و انعکاسی منفی به کارکنان منتقل نمی شود.
۱۰- امکانات و تسهیلات لازم در اختیار کارکنان قرار نمی گیرد.^{۲۴}
آنچه که دیدگاه‌های جدید در زمینه ارزیابی می گوید، این است که: مدیریت، قاضی یا یک پلیس نیست بلکه مدیر یک مربی است. مدیر مچ گیر نیست کار او پرورش و هدایت است. و بنابراین توجیه، ممیزی و کنترل به شرطی که در چهارچوب اقدامات مؤثر فرایندی قرار گیرد می تواند مفید باشد نه صرفاً نتیجه کار. ولی در هر حال ارزیابی و کنترل به طور کامل حذف نمی گردد.
پیتر درا کر می گوید:
افراد در سازمان‌ها اغلب دارای استعداد و توانایی خارق‌العاده نیستند، سازمان باید افراد معمولی را قادر سازد تا کار غیر معمولی انجام دهند.^{۲۵}

۲- ارزیابی شونده در تبادل نظر با ارزیابی کننده صداقت کمتری از خود نشان می دهد.
۳- به لحاظ مقطعی بودن زمان ارزیابی، فرایند و نحوه کار مورد ملاحظه قرار نمی گیرد.
۴- اثر اصلاحی و پرورشی ارزیابی از بین می رود و اغلب به ایجاد خصومت و عکس‌العمل منفی منجر می گردد.
۵- خلاصه اینکه به علت نبودن معیارها و ابزارهای دقیق برای انجام ارزیابی، نتیجه این ارزیابی و کنترل اغلب باعث دلسردی و کاهش انگیزه‌های کاری می گردد.^{۲۵}
در کتاب جدیدی که اخیراً به زبان فارسی نیز برگردانده شده در پاسخ به این پرسش که: چرا کارکنان کاری که از آنان انتظار می رود انجام نمی دهند، پاسخ‌های زیر ارائه شده است:
۱- کارکنان دلایل و ضرورت کار خود را نمی دانند.
۲- کارکنان روش و نحوه کار را نمی دانند.
۳- کارکنان کار مورد انتظار از خود را نمی دانند.
۴- کارکنان فکر می کنند آنچه که انجام می دهند مورد نظر است.
۵- کارکنان از خوب کار کردن اثری نمی بینند.
۶- در خیلی از موارد، کارکنان با وجود کار

۲۵- به منبع زیر مراجعه فرمایید:

Rosemary Harrison, Human Resource Management Issues and Strategies Wakingham -England 1993.P.252.

۲۶- فرزند اف. فورنیز، چرا کارکنان کاری را که از آنان انتظار می رود انجام نمی دهند، ترجمه مجید زاهدی (تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۳)

۲۷- به منبع زیر مراجعه شود:

James W. Wolker, Human Resource Strategy, (New York, Mc Graw-Hill 1993) P.257.

می‌باشد. مشابه همین مقایسه به کارگیری تدبیر مدیریت کیفیت به جای کنترل کیفیت است که در واقع کنترل به منظور تضمین کیفیت به کلی حذف نشده است بلکه به عنوان یک ابزار مدیریت کیفیت مطرح است.

بی‌مناسبت نیست که در خاتمه این نگارش به ویژگی‌های یک تئوری علمی و لزوم ارائه رابطه علیت بین پدیده‌های مورد مطالعه و ایجاد قدرت پیش‌بینی و کنترل، اشاره شود تا زمینه‌ای محکمتر در امکان وجود قابلیت کنترل، البته نه با ماهیت قدیمی آن، توجیه گردد.

نظریه‌های علمی، در تمام رشته‌ها در استحکام قدرت پیش‌بینی جایگاه بنیادی و تعیین‌کننده‌ای دارد و با توجه به تعریف متداولی که از نظریه علمی شده است نظریه‌ها (تئوری‌ها) باید این امکان را در اختیار قرار دهند که در تصمیم‌گیری‌ها و انتخاب راه مناسب به جای آزمایش و خطا که مستلزم صرف وقت و احیاناً زیان‌های غیرقابل جبران می‌گردد، قانونمندی‌هایی به دست دهند که با استفاده از این قانونمندی‌ها بتوان رابطه بین متغیرهای مورد مطالعه، حداقل تا آن حد بیان شود که امکان پیش‌بینی برای آینده را (برنامه‌ریزی و کنترل) فراهم کند.

یک تعریف متداول و مورد قبول از تئوری به شرح زیر می‌باشد:

«تئوری عبارت است از مجموعه‌ای از فرضیه‌ها

وظیفه مدیر ایجاد انگیزه و تجهیز کردن افراد معمولی است تا با شکوفا شدن توانایی‌های بالقوه و پرورش آنها کارهای فوق‌العاده انجام گیرد و این تکامل می‌تواند تدریجی^{۲۸} باشد نه ناگهانی^{۲۹}.

در یک تعریف ساده از این طرز تفکر که مدیریت عملکرد نامیده شده، «هدف مدیریت پرورش افراد و به فعل در آوردن ظرفیت‌های بالقوه آنهاست نه صرفاً کنترل افراد»، ولی کنترل و ارزیابی نیز بخشی از مدیریت عملکرد به حساب می‌آید^{۳۰}.

در اغلب کتابهای مدیریت منابع انسانی، به‌ویژه کتابهایی که با نگرش استراتژیک نوشته شده است، کمتر، فصلی تحت عنوان ارزیابی عملکرد مشاهده می‌شود. بلکه عنوان مدیریت عملکرد جایگزین آن شده است و این بدان معناست که نظریه مدیریت عملکرد بر فرایند کار و نقش آموزشی و پرورشی مدیر در هدایت کارکنان توجه دارد در حالی که نظریه ارزیابی عملکرد عمدتاً نتیجه کار را مورد سنجش و قضاوت قرار می‌دهد.

توسعه این روند که تأکید بر مدیریت باشد و نه کنترل و در عین حال ارزیابی و کنترل نیز لازم شمرده شود، معرف این نکته است که ارزیابی (کنترل) به کلی از صحنه مدیریت حذف نشده، بلکه ارزیابی (کنترل) فقط به عنوان ابزاری در راستای مدیریت عملکرد مطرح شده است که همانا هدفش، پرورش ظرفیت و توانایی افراد

از طریق آموزش به اینگونه توانایی‌ها دست یابد و هدف فوق نیز تا حدی تحقق پیدا کرده است. به‌رغم تلاش‌های مستمر، از زمان ظهور اندیشه‌های تبیین شده و تا حدی آزمون شده مدیریت و آموزش این حرفه در دانشگاه‌ها و مؤسسات علمی - صنعتی، تئوری‌های متعددی مطرح گردیده که مثل سایر رشته‌های علوم اجتماعی هیچیک نتوانسته به‌طور کامل از قانونمندی محکم و قابل اتکایی، مثل رشته‌های علمی دقیق، (Pure Science) برخوردار شوند و راهنمای قاطعی برای مدیران باشند. مع‌هذا این تئوری‌ها نتوانسته‌اند تا حدی قابلیت‌های یک تئوری علمی را که عمدتاً داشتن قابلیت پیش‌بینی و کنترل است، کسب نمایند. در عین حال در این جنگل نظریه‌ها هنوز ابهامات فراوان وجود دارد.

خلاصه و نتیجه

مطالب مختصر ارائه شده را اینگونه می‌توان خلاصه و جمع‌بندی کرد که مسلماً به دلایلی که در متن مقاله به آن اشاره شد در نظریه‌های جدید، مکانیزم کنترل با مفهوم سنتی آن مورد ایراد است ولی در عین حال کنترل و ارزیابی به‌عنوان ابزار مناسبی برای هدایت کردن و پیش‌گیری قبل از ایجاد انحراف، از صحنه ابزارهای مدیریتی خارج نشده است. ضمن اینکه در شرایط مقتضی که اطلاعات نسبتاً کافی در اختیار باشد، برنامه‌ریزی و کنترل امکان‌پذیر خواهد بود.

یا مفاهیم، که ارتباط متقابل آنها به‌طور سیستماتیک بیان شده و بر این مبنا رابطه متقابل پدیده‌ها را توضیح می‌دهد. این قابلیت امکان پیش‌بینی و نهایتاً کنترل را به‌وجود می‌آورد»^{۳۱}

در کاربرد علم رفتار و تئوری‌های رفتاری، آمده است که این رشته علمی به‌دنبال پاسخگویی به سه پرسش زیر است:

۱- چه؟ توصیف پدیده‌ها و رویدادهای رفتاری

(Describing The Events)

۲- چرا؟ تشخیص علت یا علل پدیده‌ها و

رویدادهای رفتاری و پیش‌بینی تکرار آنها

(Explaining and Predicting The Events)

۳- چگونه؟ نحوه کنترل و تصحیح و رویدادها

در جهت مورد انتظار

(Controlling The Events)

البته لازم به ذکر است که دستیابی به قابلیت‌های سه‌گانه فوق در تئوری‌های مدیریت که عمدتاً پدیده مورد مطالعه آن انسان است خالی از اشکال نیست ولی صاحب‌نظران این رشته علمی به‌دنبال تحقق چنین قابلیت‌هایی در تلاش و پی‌گیری مستمر هستند. از زمانی که مدیریت به‌عنوان یکی از رشته‌های علوم اجتماعی مطرح گردیده، سعی شده است که با ارائه تئوری‌ها و قانونمندی‌هایی، مدیران را به دانش و ابزار تصمیم‌گیری مجهز کنند و تئوری‌ها، جایگزین روش پر مخاطره آزمایش و خطا گردد و آنچه که یک مدیر در زمان طولانی از آزمایش و خطا کسب می‌کند در زمان کوتاهی و

۳۱- به‌نظر می‌رسد که تعریف تئوری در متون روش تحقیق و همچنین متون مدیریت حداقل برای روشنتر شدن کلماتی که به فارسی برگردانده شده است لازم باشد.

به تعبیری علوم اجتماعی را بنه کلی علم تلقی نماییم، که مسلماً چنین ادعایی ضایع کننده تمام تلاش‌هایی است که در این زمینه انجام گرفته است.

خلاصه اینکه اگر در این جنگل جدید نظریه‌ها نتوان معبری نسبتاً مطمئنی پیدا کرد و حرکت‌ها را در راستای چنین معابری هدایت نمود، بهتر است مدیریت را از حوزه علوم اجتماعی خارج کنیم و یا

منابع و مأخذ

- ۱- دراگر، اِف. پیتز، مدیریت آینده، دهه ۱۹۹۰ و پس از آن ترجمه دکتر عبدالرضا رضایی نژاد، تهران: مؤسسه خدمات فرهنگی رسا ۱۹۷۳.
- ۲- شباهنگ، رضا، حسابرسی عملکرد مدیریت، ترجمه و تألیف، تهران سازمان حسابرسی ۱۳۷۳
- ۳- فورنیز، فرناند، اِف. چرا کارکنان کاری را که از آنان انتظار می‌رود انجام نمی‌دهند، ترجمه مجید زاهدی، تهران مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۲.
- ۴- کوین، جمیز، براین، هنری مینتزرگ، رابرت ام جینر، مدیریت استراتژیک (فرایند استراتژی، ترجمه محمد صائبی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی ۱۳۷۳.
- ۵- میر سپاسی، ناصر، مقایسه مکاتب مدیریت استراتژیک، مجله شماره ۴۳ تدبیر، سازمان مدیریت صنعتی
- ۶- لوتانز، فرد، رفتار سازمانی، ترجمه دکتر غلامعلی سرمد، تهران مؤسسه بانکداری ایران ۱۳۷۲
- 7- Harrison, Rosemary, Human Resaource Management, Issues and Strtegies, Wokinghom, England 1993.
- 8- Mintzberg, Henry, The Rise and Fall of Strategic Planning.
- 9- Sout, Russell, Jr. Management or Control The Organizational Chalenge, Bloomington Indiana University Press 1980.
- 10-Wolkerman, James, W. Human Resource Strategy, Newyork, McGraw-Hill 1993.