

## نگاهی جامع به خود کنترلی در سازمان<sup>۱</sup>

دکتر علی نقی امیری<sup>۲</sup>

### چکیده

از جمله مبانی نظری راجع به کنترل، که امروزه توسعه زیادی یافته است و بر آن تاکید می‌گردد؛ این است که در «فرآیند کنترل سازمانی»<sup>۳</sup> محور اصلی باید «خود کنترلی» یا «کنترل خود»<sup>۴</sup> باشد. در همین جهت در این مقاله سطوح مختلف در فرآیند کنترل، منابع گوناگونی که بر فعالیت‌های کنترلی نظارت می‌کنند و همچنین متغیرهای اقتضایی متناسب با منابع کنترل، مورد بررسی قرار گرفته و تلاش گردیده است که بر ضرورت وجود دیدگاهی جامع نسبت به کنترل در سازمان تاکید نماید؛ دیدگاهی که بر مبنای آن، به همان میزان که مکانیزم‌های کنترل بیرونی مورد توجه قرار می‌گیرند، بر کنترل درونی و یا کنترل خود و تناسب و هماهنگی بین این دو نوع در هر موقعیت خاص، هم تاکید می‌گردد.

### واژگان کلیدی

کنترل، خودکنترلی، سازمان، مدیریت.

---

۱. تاریخ دریافت ۸۳/۹/۱ تاریخ پذیرش ۸۳/۱۱/۲۰

۲. استادیار پردیس قم دانشگاه تهران

3. Organizational control process.

4. Self - Control

## مقدمه

توجه رسمی و جدی به نقشی که «کنترل» در سازمان‌ها ایفا می‌کند، به احتمال زیاد نشان در کارهای اولیه فایول بر روی وظایف مدیریت دارد. فایول با تعریف کنترل به عنوان «انطباق با برنامه‌ها، نهاده‌ها و اصول از قبل تعیین شده»، بر این امر تأکید نموده است که وظیفه کنترل در سازمان هم جنبه فعال<sup>۱</sup> دارد و هم جنبه عکس‌العملی<sup>۲</sup>. به عقیده او «هدف کنترل کشف ضعف و اشتباهات، برای رفع و جلوگیری از تکرار آن‌ها می‌باشد» (فایول، ۱۹۴۹، ص ۱۰۷). سال‌ها گذشت تا در عمل، مدیریت به منظور فایول مبنی بر این‌که «کنترل به منزله یک وظیفه عکس‌العملی در انجام دادن امور تاثیر دارد»، پی برد.

به طور کلی به دیدگاه کنترل فعال، به نسبت، توجه کم‌تری شده است. هنوز هم کاربرد این دیدگاه می‌تواند به موارد زیادی از نواقص دیدگاه‌های سنتی کنترل سازمانی، فائق آید. قسمت عمده‌ای از طراحی و ساختار سازمان به طور ضمنی با کنترل فعال رفتار افراد، مرتبط است و مدل‌های خط مشی گذاری و برنامه‌ریزی متعددی هم در این زمینه وجود دارند. به هر حال، آنچه می‌تواند هم در تئوری و هم در عمل، در فرآیندهای کنترل سازمانی نقش محوری ایفا نماید، «کنترل خود» می‌باشد.

---

1. Proactive

2. Reactive

در تئوری و هم در عمل، در فرآیندهای کنترل سازمانی نقش محوری ایفا نماید، «کنترل خود» می‌باشد.

بیش‌تر رویکردهای سنتی کنترل رفتار<sup>۱</sup> (مانند رویکردهای طراحی/ ساختار سازمانی<sup>۲</sup>؛ قدرت/ اختیار<sup>۳</sup>؛ هدف‌گذاری<sup>۴</sup> و سیستم‌های پاداش<sup>۵</sup>) بر کنترل بیرونی متمرکز هستند. برای مثال تاننباوم<sup>۶</sup> (۱۹۶۲، ص ۳۳۸) کنترل را به عنوان «هر نوع فرآیندی که در خلال آن، یک فرد، گروهی از افراد و یا سازمان، آگاهانه و با توجه، به سنجش عمل فرد، گروه یا سازمان دیگری اقدام بنماید» توصیف کرده است. ولاولر<sup>۷</sup> (۱۹۷۶ ص ۱۲۸۴)، کنترل را «هدایت و جهت‌دهی، متأثر نمودن یا سنجش رفتار افراد دیگر»، تعریف نموده است؛ ولی باید توجه داشت که این روش‌های قانونمند، جنبه بیرونی دارد و گذشت زمان نشان داده است که در دراز مدت کارآمد نخواهد بود و مردم در مقابل آن‌ها واکنش منفی نشان داده و پیوسته تلاش می‌کنند راهی برای گریختن از آن بیابند. از این‌رو ضرورت دارد که به دنبال

---

1 . Traditional Behavior Control Approaches

2 . Organizational Structure/ Design

3 . Authority / Power

4 . Goal setting

5 . Reward Systems

6 . Tannenbaum

7 . Lawler

آن است که افراد و سازمان‌ها در مقابل موج تغییر و تحولات جز روی آوردن به نظامی خود تنظیم و خودپای چاره‌ای ندارند (امیری، ۱۳۷۶، ص ۸۱).

هدف از این مقاله طرح دیدگاهی از کنترل در سازمان است، که به طور جامع‌تری به نقش فرد تأکید دارد. برای این منظور، نقش «کنترل خود»، در چارچوب یک مدل که از دو فرآیند کنترل بزرگ‌تر، یعنی «سطوح کنترل<sup>۱</sup>» و «منابع کنترل»<sup>۲</sup>، تشکیل شده است، بررسی می‌گردد؛ در عین حال به منافع<sup>۳</sup> و مضار<sup>۴</sup> شیوه‌های کنترل بیرونی و درونی (و یا خود کنترلی)<sup>۵</sup> و نیز متغیرهای اقتضایی و موقعیتی هم که بر انتخاب منابع کنترل مناسب موثرند، اشاره می‌شود.

### ۱ - نقش "کنترل خود" در سازمان‌ها<sup>۶</sup>

چارچوبی که به طور خاص و ویژه با فرایند "کنترل خود" تناسب دارد، تئوری یادگیری اجتماعی (SLT)<sup>۷</sup> است (باندورا، ۱۹۷۹). تئوری یادگیری اجتماعی

- 
- 1 . Levels Of Control
  - 2 . Sources From which Control is Initiated
  - 3 . Advantages
  - 4 . Disadvantages
  - 5 . Self and External Control
  - 6 . The Role Of Self – Control in Organization
  - 7 . Social Learning Theory

بر تعامل بین فرد، رفتار و محیط (مشمتمل بر افراد، ساختار سازمان و غیره) تأکید دارد. بر اساس نظریه SLT کنترل، متأثر از تعامل فرد با عوامل بیرونی<sup>۱</sup> می‌باشد؛ یعنی فرد در عمل به تعاملات درونی و بیرونی محدود بوده و از طریق آن‌ها کنترل می‌شود. به عبارت دیگر، کنترل نه صرفاً مبتنی بر سیستم‌های رسمی کنترل سازمانی<sup>۲</sup> صورت می‌گیرد و نه به گونه‌ای است که یک فرد به طور کامل تعیین کننده رفتار خود باشد (هیلز، ۱۹۸۳، ص ۴۴۵).

محور فرایند "کنترل خود"، می‌تواند به نحوی توصیف گردد که در بردارنده همان اجزای اصلی باشد که در سیستم‌های کنترل بیرونی وجود دارند (همانند استانداردها<sup>۳</sup>، فرآیندهای ارزیابی<sup>۴</sup> و اداره آثار اقتضایی در ارزیابی‌ها<sup>۵</sup>). هر یک از این اجزا قبل از منابع خارجی، از خود فرد نشأت می‌گیرد (لوتانز و پویز<sup>۶</sup>، ۱۹۷۹).

در مواردی کنترل خود، نقش یک فیلتر ساده یا نقش اصلاحی نسبت به نیروهای خارجی (برای مثال، استانداردهای خارجی) ایفا می‌کند. افراد ممکن است

1 . External

2 . Formal Organizational Control Systems

3 . Standards

4 . Evaluation Process

5 . Adminisration of consequences contingent and Evaluation

6 . Lutthans and pavis

حتی در همان حال که تحت کنترل بیرونی‌اند، اقدام به کنترل خود بنمایند. سازمان‌ها معمولاً بیشتر با کنترل‌های فعال<sup>۱</sup> سرو کار دارند تا الگوهای نفوذ کنترل عکس‌العملی<sup>۲</sup>. در یک دیدگاه منسجم از «کنترل خود» به هر دو باید توجه شود.

## ۲- سطوح کنترل در سازمان‌ها<sup>۳</sup>

درک مفهومی سطوح مختلف سازمان که "خود کنترلی" در آن‌ها رخ می‌دهد، از اهمیت خاصی برخوردار است. به عبارت دیگر، "خود کنترلی" تنها یکی از سطوح کنترل در سازمان است که از دیگر سطوح اثر می‌پذیرد. این سطوح بر اساس نزدیکی به کانون منشأ رفتار (یعنی خود) قابل تبیین می‌باشند (بریف والداگ<sup>۴</sup>، ۱۹۸۱)

شکل (۱) در صفحه بعد گویای مدلی از سطوح مختلف و موثر بر کنترل رفتاری در سازمان‌ها می‌باشد که سه سطح از فرایند در آن مشخص گردیده است: سطح کنترل خود در کوتاه مدت، کنترل خود در بلند مدت و سطح کنترل خارجی. ذیلاً به این موارد اشاره می‌شود:

- 
- 1 . Active controls
  - 2 . Passive controls
  - 3 . Levels Of Control In Organizations
  - 4 . Brief and aldag

## ۲/۱- سطح کنترل خود در کوتاه مدت<sup>۱</sup>

رفتار خاص روزمره<sup>۲</sup> در کانون مدل قرار دارند. این گونه رفتارهای کوتاه مدت، در واقع گویای رفتارهای اختیاری و عادی فرد هستند که در دل محدودیت‌های سازمانی و نیز محدودیت‌های محیطی صورت می‌پذیرند. هر فعل و رفتار که از فرد در این سطح انجام می‌شود، ابتدا چنین به نظر می‌رسد که کاملاً تحت کنترل خود او می‌باشد. کنترل و نظارت و بخصوص خودکنترلی از جمله انواعی است که تاثیرات فرهنگی در آن نقشی اساسی دارد. ارزش‌ها، باورها، درک و استنباط و شیوه‌های تفکر و اندیشیدن، مفروضات و نگرش‌های افراد نسبت به خود و دیگران، عوامل مهم فرهنگی‌اند که زمینه‌ساز تصمیم فرد در کنترل خود می‌باشند.

به عبارت دیگر، تمرکز برکنترل درونی و رسیدن به کنترلی کارآمد و اثربخش مستلزم کارآمدی و اثربخشی فرهنگ حاکم بر نظارت است. فرهنگ کارآمد نظارت، یعنی این‌که نظارت باید به گونه‌ای صورت گیرد که مبتنی بر ارزش‌ها و باورهای فرهنگ عمومی جامعه باشد و فرهنگ اثربخش نظارت، یعنی این‌که اهداف نظارت به گونه‌ای انتخاب شده باشند که با اهداف و ارزش‌های اجتماعی متناسب و در نهایت اهداف فرد و سازمان همسو باشند.

---

1 . Short Term Self - Control

2 . Day To Day

در اسلام زمینه‌های اعتقادی به گونه‌ای است که بهترین رشد برای خود کنترلی و خود بازرسی ساختن افراد فراهم است و اعتقادات فرد مسلمان بهترین کنترل و بازرسی او به شمار می‌آید (رضوی، جعفری، ۱۳۷۶، ص ۲۰۹). خودکنترلی مبتنی بر خودآگاهی و اختیار است که در فرهنگ ایرانی-اسلامی، می‌توان آن را به «وجدان کاری» تعبیر نمود (خاکی، ۱۳۷۴، ص ۱۹). در هر حال فرآیند خودکنترلی در کوتاه مدت شامل چهار مرحله است که ضمن بیان هر مرحله، به مفاهیم متناسب با هر یک در فرهنگ اسلامی اشاره می‌گردد:

### ۲/۱/۱ - تعیین استانداردها و اهداف فرد<sup>۱</sup>

هر شخص برای خود اهداف خاصی دارد و در تعقیب آن‌ها استانداردهای ویژه‌ای به کار می‌برد. کسی که می‌خواهد اقدام به کنترل خود بنماید، بر مبنای فرآیند کلی کنترل، قبل از هر چیز باید بداند که به چه سمتی می‌خواهد حرکت کند و از وضع موجود خود، به سوی چه وضع مطلوبی در حرکت است. اصطلاحی که در فرهنگ اسلامی مبین این مرحله است «مشارطه» می‌باشد. از نظر منابع دینی مشارطه آن است که فرد در اول روز، مثلاً با خود شرط کند که امروز بر خلاف فرموده خداوند تبارک و تعالی رفتار نکند و این مطلب را تصمیم بگیرد



(امام خمینی، ۱۳۷۲، ص ۹). مشارطه یعنی این که اول انسان با خودش قرارداد امضا کند (مطهری ۱۳۷۳، ص ۳۷۶).

آن‌گاه که بحث از خودکنترلی است و طرف مشارطه هم خود فرد است، در واقع آنچه مایه کمال و رفتار مطلوب و ایده‌آل است و یا آنچه فرد را از رشد دور می‌کند، می‌تواند به معنی مشارطه قرار بگیرد. یعنی فرد با خود تعهد نماید که از برخی رفتارها پرهیز نماید و یا خود را به انجام دادن پاره‌ای از کردارها مقید نماید که آن‌ها را مطلوب می‌داند.

#### ۲/۱/۲- رفتار<sup>۱</sup>

دومین مرحله در فرآیند خود کنترلی عبارت است از برداشتن قدم برای تحقق هدفی که فرد برای خود تعیین کرده است. این مرحله در واقع همان رفتار و عمل او می‌باشد. در مقایسه با فرآیند کلی کنترل، رفتار در واقع همان عملکرد فرد در جهت تحقق اهداف از پیش تعیین شده، است.

اصطلاحی که در فرهنگ اسلامی مبین این مرحله است «مراقبه» می‌باشد؛ یعنی «پس از مشارطه باید وارد مراقبه شوی و آن چنان است که در تمام مدت شرط، متوجه عمل به آن باشی و خود را ملزم بدانی به عمل کردن به آن (امام خمینی ره، منبع پیشین). به عبارت دیگر: «فردی با خودش پیمان می‌بندد که بر

طبق این برنامه‌ها عمل بکند و بعد مدام از خودش مراقبت کند که همین طوری که پیمان بسته، رفتار بکند» (مطهری، منبع پیشین).

### ۲/۱/۳ - خود ارزیابی<sup>۱</sup>

سومین قدم در فرآیند خود کنترلی عبارت است از انطباق اهداف فرد با عملکرد خود بر اساس استانداردهای مورد نظر. به عبارت دیگر، در این مرحله فرد اقدام به ارزیابی عملکرد خود می‌نماید که تا چه حدی می‌توانسته است در تحقق اهداف و آرزوهای خود موفق باشد. اصطلاحی که در فرهنگ اسلامی مبین این مرحله است «محاسبه» می‌باشد. محاسبه عبارت است از این که حساب نفس را بکشی (امام خمینی، منبع پیشین) « که آیا مطابق آنچه پیمان بستم عمل کردم؟» (مطهری، منبع پیشین). محاسبه یعنی ارزشیابی عملکرد و تعیین قوت و ضعف براساس استانداردها، ضوابط و معیارهایی که در زمان مشارطه جهت اجرای صحیح و دقیق برنامه‌ها، تعیین گردیده است. نتیجه ارزیابی از سه حال بیرون نیست: الف - یا عملکرد فرد بیش از انتظاری است که از خود داشته و توانسته است اهداف مورد نظر را کاملاً پوشش دهد، که در این صورت حاصل آن رضایتمندی فرد از عملکرد خویش و یا "خود رضایتی"<sup>۲</sup> و اعتماد به نفس می‌باشد.

1 . Self - Evaluation

2 . Self - Satisfaction

ب - یا عملکرد فرد کاملاً با اهداف از قبل تعیین شده انطباق دارد، که در این صورت فرد به آنچه می‌خواسته رسیده است.

ج - یا در مقایسه، عملکرد و رفتار او با اهداف مورد نظر، فاصله دارد، که در این صورت بر عکس دو حالت قبل به اقدام مدیریتی<sup>۱</sup> و یا اقدام اصلاحی<sup>۲</sup> از سوی فرد در رابطه با عملکرد و رفتار خود نیاز می‌باشد.

#### ۲/۱/۴ - خود مدیریتی<sup>۳</sup>

در آخرین قدم از فرآیند خود کنترلی، فرد بر اساس مقایسه عملکرد و رفتار با اهداف و استانداردها (آرزوها و آمال)، تلاش می‌نماید که به اصلاح خود بپردازد و ضعف‌های احتمالی موجود در رفتار خود را برطرف نماید. قطعاً در این مرحله پاداش و تنبیه خود<sup>۴</sup> می‌تواند در اصلاح رفتار در پروسه خود کنترلی نقشی بسزا داشته باشد. اصطلاحاتی که در فرهنگ اسلامی مبین این مرحله هستند، عبارتند از: «معاتبه» و «معاقبه». معاتبه به معنای « خود را ملامت کردن» است و معاقبه یعنی « خود را عقوبت کردن». بدین معنا که فرد پس از «محاسبه» نسبت به عملکرد خود یا راضی است که نتیجه‌اش نوعی آرامش و احساس رضایت از خویش

---

1 . Managerial Action

2 . Modification

3 . Self - Managing

4 . Self - Reward / Punish

است و یا از خود ناراضی است که در صدد تنبیه خود و جبران مافات برمی‌آید و در این مسیر معاتبه و معاقبه دو نوع تنبیه می‌باشد: اولی ملامت کردن خود در مورد تخلفات جزئی است و دومی عقوبت کردن خویش در مورد تخلفات بزرگ است.

نکته قابل توجه در ارتباط با فرآیند خود کنترلی این است که هر یک از مراحل و قدم‌های مطرح در این فرایند، به دلیل ماهیت رفتار انسان می‌تواند در دو سطح ذهنی و عینی رخ دهد و بر اساس تعاملات پیچیده و بالقوه بین امور، حالتی آشکار و قابل مشاهده<sup>۱</sup> و حالتی پنهان و غیر قابل آشکار<sup>۲</sup> دارد. بدین معنا که مثلاً فرد در مرحله اهداف، مواردی را به صورت آشکار بیان می‌کند؛ اما این که آیا حقیقتاً به دنبال همین هدف است یا خیر (که در واقع مبین نیت واقعی فرد است) امری درونی و پنهان و تنها نزد خود فرد است (ماهونی و ارنکو<sup>۳</sup>، ۱۹۷۹).

اگر جامعه‌ای بتواند یک نوع خودپایی در شهروندان ایجاد نماید، این نظارت درونی و احساس حضور در محضر وجدان حق، از تخلف انسان‌ها مانع می‌شود؛ اما این عامل در همه انسان‌های یک جامعه و به تبع آن شهروندان، به قدر کافی وجود ندارد. از این نظر نظارت بیرونی بر انجام دادن وظایف و تعهدات شهروندان جامعه ضرورت پیدا می‌کند تا سلامت اجرای وظایف سازمان‌ها تضمین شود. بر

---

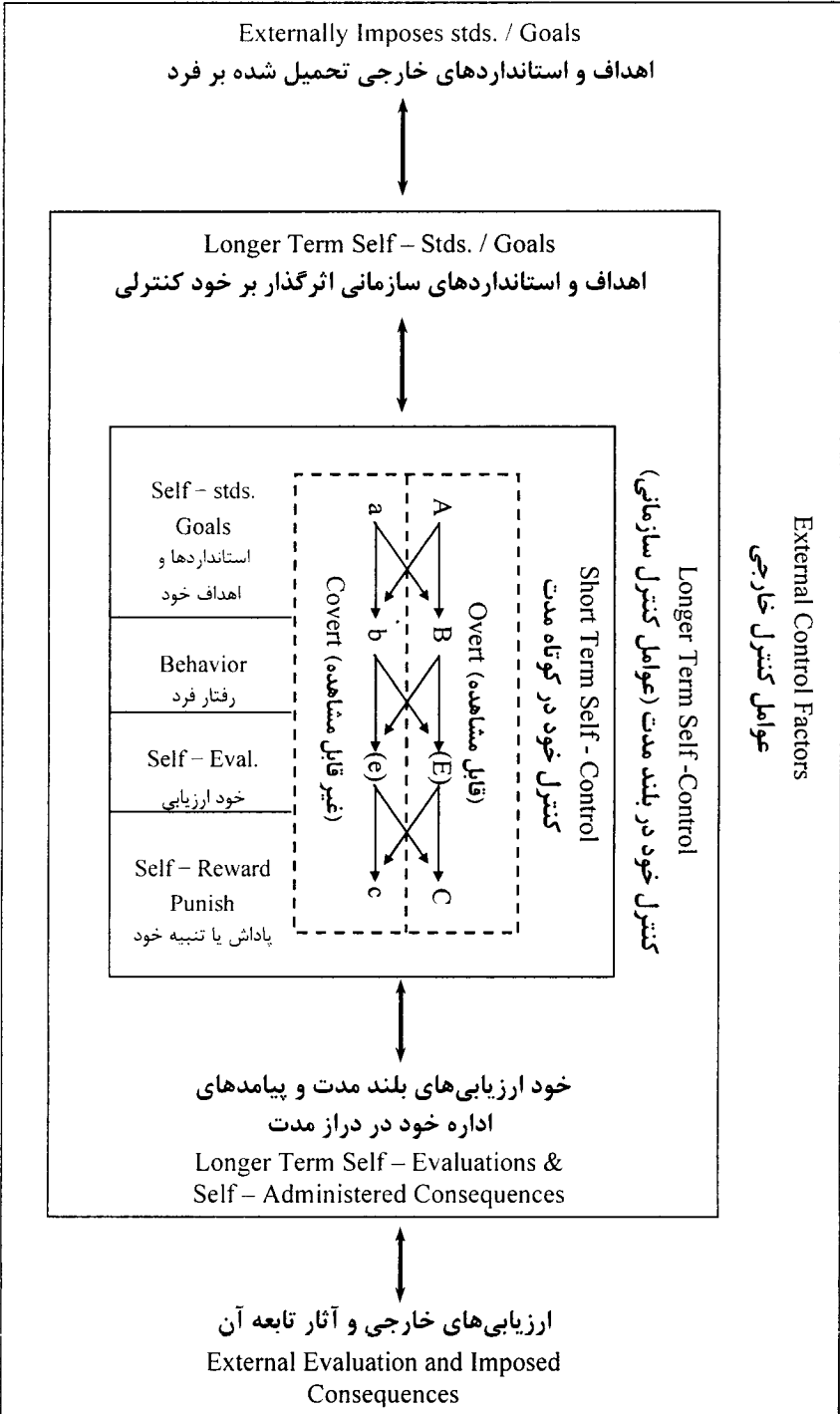
1 . Overt

2 . Covert

3 . Mahoney and arnkoh

این اساس است که نقش سازمان‌ها، اشخاص حقیقی یا حقوقی جهت نظارت بر انجام دادن وظیفه و اختیارات قانونی مجموعه‌های اداری و کارگزاران ضرورت می‌یابد، تا مانند چشمی سالم و دقیق بر کارها نظارت داشته باشند؛ چرا که احساس وجود ناظری امانتدار و دقیق روحیه مقاومت در برابر فساد و وسوسه‌های آدم‌های ناباب را در انسان‌های سالم تقویت و روحیه متخلفان را تضعیف می‌نماید (سیدجوادین، ۱۳۷۶، ص ۲۴۳ و خامنه‌ای، ۱۳۷۵، ص ۳).

اگر چه هر فرد در کارهای خود به دلیل مختار بودن، توان کنترل خود را دارد و می‌توان فرایند کنترل را در ارزیابی عملکرد او از سوی خودش ملاحظه نمود؛ از آن‌جا که این فرآیند در خلاء صورت نمی‌گیرد و در عمل متأثر از عوامل بیرونی متفاوتی است، می‌توان آن‌ها را به عوامل نزدیک و دور و یا قریب و بعید تقسیم نمود. از زاویه دیگر، چنانچه کنترل او بر رفتار خویش به عنوان خودکنترلی در کوتاه مدت و بلند مدت تقسیم شود، می‌توان عوامل بیرون از فرد و موثر بر خودکنترلی را به عوامل درون سازمانی و عوامل بیرون سازمانی (یا عوامل محیطی و یا خارجی) موثر بر خودکنترلی، دسته‌بندی کرد.



شکل (1): هسته مرکزی کنترل خود، همراه با عوامل زمینه‌ای درون سازمانی و بیرون سازمانی (محیطی) مربوط

**۲/۲/۲ - رفتار یا عملکرد**

دومین قدم از خود کنترلی در بلند مدت، متناسب با هدفگذاری عبارت است از رفتار یا عمل در جهت اهداف از قبل تعیین شده، به گونه‌ای که زمینه تحقق آن‌ها را فراهم سازد. به عنوان مثال کسی که به دنبال دستیابی به یک نوع خاص از موفقیت است و فرضاً میزان خاصی از ارتقای شغلی را طالب است، باید رفتاری هموزن آن داشته باشد، به گونه‌ای که با انجام دادن کار در ساعات غیر اداری (اضافه کاری) و یا انتخاب وظایف چالشی، خود را به هدف مورد نظر نزدیک سازد.

**۲/۲/۳ - خود ارزیابی بلند مدت<sup>۱</sup>**

سومین قدم از خود کنترلی در بلند مدت، عبارت است از نوعی بازنگری به عملکرد و رفتار خود و مقایسه نتایج به دست آمده با اهداف بلند مدتی که فرد برای خود در نظر داشته و تعیین فاصله و شکاف ایجاد شده بین وضع موجود و وضع مطلوب. به عبارت دیگر، در این مرحله فرد به قوت و یا ضعف وجودی خود که نقشی تعیین کننده در رفتارش دارند، پی برده، تلاش می‌نماید متناسب با آن اقدام اصلاحی، در مسیر تصحیح فرآیند خود کنترلی در بلند مدت دست زند.

### ۲/۲/۴ - خود اصلاحی در بلند مدت<sup>۱</sup>

آخرین مرحله از فرآیند خود کنترلی در بلند مدت، اداره و یا اصلاح پی‌آمدها و نتایج به دست آمده از خود ارزیابی‌های بلند مدت است. در این مرحله فرد تلاش می‌نماید که در جهت تقویت قوت و یا رفع ضعف خود، اقدامات اصلاحی مناسب را انتخاب نماید و پاداش و یا تنبیه‌هایی را برای خود در نظر بگیرد، به گونه‌ای که در تداوم فرآیند خود کنترلی، شکاف بین وضع موجود و وضع مطلوب به تدریج کاسته شده، از بین برود.

### ۲/۳ - سطح کنترل خارجی<sup>۲</sup>

از آن‌جا که رفتار فرد در حالت انفرادی و جمعی و سازمانی از عوامل و متغیرهای خارجی متأثر است، قطعاً "خود کنترلی" نیز به نوعی از این عوامل و متغیرها تأثیر می‌پذیرد و هر یک از فرآیندهای خود کنترلی چه در کوتاه مدت (فردی) و چه در بلند مدت (سازمانی) به نحوی خاص تحت عوامل خارجی قرار دارند:

---

1 . Slef – Administered Consequeneas

2 . External Control Level



### ۲/۳/۱ - اهداف و استانداردهای خارجی<sup>۱</sup>

به دلیل این که انسان و سازمانی که در آن کار می‌کند، در سیستم شامل‌تری به نام جامعه قرار دارند، در آن واحد تحت تأثیر زیر سیستم‌های مختلف جامعه هستند؛ مثلاً زیر سیستم‌های مختلف سیاسی، اجتماعی، فرهنگی، اقتصاد، نظامی و غیره، اهداف و استانداردهایی را رقم می‌زنند که مستقیم و غیرمستقیم در تعیین اهداف و استانداردهای فرد در فرآیند خود کنترلی در کوتاه مدت و بلندمدت، ایفای نقش می‌نمایند. در هر حال هر فرد، اهداف فردی و اهداف سازمانی‌ای دارد که در عین تعقیب آن‌ها، اهداف اجتماعی خاصی را دنبال می‌کند و نوعی هماهنگی و همبستگی بین این اهداف باید وجود داشته باشد و این امر از نکات مهم در خود کنترلی است.

### ۲/۳/۲ - رفتار یا عملکرد اجتماعی

فرد در تعقیب اهداف خود در کوتاه مدت و بلند مدت نباید از اهداف اجتماعی غافل باشد. بدین معنا که رفتار و عملکرد او در جهت دستیابی به منافع فردی و سازمانی، نباید با منافع اجتماعی در تضاد باشد. به عبارت دیگر، هماهنگی اهداف فرد با اهداف سازمان و اهداف اجتماعی باید اصل حاکم بر عملکرد فرد بوده، و انعکاس رفتار اجتماعی او به گونه‌ای باشد که موید و معاضد آن‌ها باشد. در

---

1 . Externally Stds. / Goals

هر حال تأثیرات خارجی بر "کنترل خود" اثر دارند و اثر آن‌ها زمانی ماندگار است که به نوعی در فرد درونی گردند. باندورا (۱۹۶۹) معتقد است که افراد، استانداردهای رفتاری خود را با معیارهای اجتماعی تطبیق می‌دهند. البته تأثیرات کنترل خارجی، هنگامی که فرد به طرف کانون کنترل حرکت می‌کند، توسط موقعیت و شناخت فرد، تعدیل می‌گردند. (ولس، ۱۹۷۷) در همین رابطه بیان می‌کند که تصورات مادون، نسبت به رفتار مافوق که متأثر از محرک‌های خارجی است، به میزان خودباوری فرد بستگی دارد.

### ۲/۳/۳ - ارزیابی‌های خارجی<sup>۱</sup>

در این مرحله از سطح کنترل خارجی، عملکرد فرد از لحاظ میزان انطباق با اهداف اجتماعی مورد بررسی قرار می‌گیرد. به عبارت دیگر، بررسی می‌شود که فرد تا چه حدی در تعقیب اهداف فردی و سازمانی خود، در تحقق اهداف اجتماعی کمک نموده است. برای این امر، آثار و پیامدهای به دست آمده از رفتار<sup>۲</sup> او با استانداردهای خارجی در ابعاد مختلف سیاسی، فرهنگی، اقتصادی و غیره، مورد مقایسه و سنجش قرار گرفته، نتیجه به دست آمده تطابق و یا وجود شکاف بین وضع موجود عملکرد و وضع مطلوب را تبیین می‌نماید.

---

1 . External Evaluation

2 . Imposed Consequences

### ۲/۳/۴ - اقدامات اصلاحی<sup>۱</sup>

در آخرین قدم از سطح کنترل خارجی، بسته به میزان انحراف از اهداف و استانداردها، از طریق مکانیزهای مختلف، در جهت تصحیح عملکرد موجود، اقدامات اصلاحی صورت می‌پذیرد. بنابراین با نگاهی به مدل، مشخص می‌شود که فرآیندهای "کنترل خود، از اجزا و پیامدهای بلند مدت‌تری هم متأثر می‌شوند. به عبارت دیگر، کنترل رفتار خود، تنها زمانی می‌تواند تداوم یابد که توسط پیامدهای بلند مدت‌تر حمایت گردد؛ (توریسن و ماهونی<sup>۲</sup>، ۱۹۷۴) علاوه بر این، مدل گویای این است که نتایج به دست آمده از فرآیند کنترل خود، بر استانداردهای رفتاری اثر می‌گذارند. این امر در بر دارنده رفتاری است که پیامدهای آن می‌تواند به منزله محرک در فرآیند کنترل رفتار تلقی گردد و نهایتاً این که فلش‌های دوطرفه در مدل نشان دهنده حمایت خوب دوجانبه بین تأثیرات افراد و محیط می‌باشند. (باندورا، ۱۹۷۷).

### ۳ - منابع کنترل رفتار در سازمان‌ها<sup>۳</sup>

از آن جا که "سیستم خود تنظیمی کارکنان"<sup>۴</sup> در سازمان، علاوه بر خود فرد، از منابع دیگری هم تغذیه می‌شود توجه به "خود" و سطوح خود کنترلی، اگر

1 . Corrective Action

2 . thoresen and mohoney

3 . Sources Of Behavioral Control in Organizations

4 . Employees Self - Regulatory

چه نقش بسزایی در توسعه نگرش به کنترل در سازمان ایفا می‌کند. توجه به منابع دیگر کنترل هم در بررسی و ارزیابی کنترل رفتار در سازمان، از اهمیت خاصی برخوردار است؛ بدین معنا که وقتی در هر یک از سطوح کنترل، مفاهیمی مثل اهداف، استانداردهای عملکرد، ارزیابی عملکرد و اقدامات مدیریتی و اصلاحی نسبت به نتایج موضوعیت دارد، این سوال مطرح می‌شود که چه کسی استانداردها و اهداف را تعیین و ملاک و معیار برای ارزیابی عملکرد بیان کرده، و اداره پیامدها را بر عهده دارد؟ توجه به منابع کنترل، مرتبط با این ارزیابی‌ها و بررسی‌هاست.

منابع کنترل را می‌توان از سوی یک پیوستار<sup>۱</sup> که مسوولیت فرد را در تلاش‌های کنترلی، توصیف می‌کند، نشان داد. دو حدی که در این پیوستار مطرح می‌شود عبارتند از: "کنترل خود"<sup>۲</sup> (کنترل درونی) و "کنترل بیرونی"<sup>۳</sup>.

کنترل درونی (کنترل خود)

کنترل بیرونی



Self Control

External Control

شکل ۲: پیوستار منشاء کنترل

1 .Continuum

2 . Self - Control

3 . External Control

در یک طرف پیوستار، منشاء کنترل مبتنی بر عواملی بیرون از فرد قرار دارد که از آن به منابع خارجی<sup>۱</sup> (برای مثال: همکاران، سرپرستان، جامعه، سازمان و ...) یاد می‌شود. در این صورت رفتار، محصول عوامل محیطی در چنین شرایطی است و روان‌شناسان و محققان سازمانی بر اساس این دیدگاه بر تأثیرات مطلوب منابع کنترل خارجی بر رفتار کارکنان، تأکید نموده‌اند (سایمون<sup>۲</sup>، ۱۹۷۷).

در طرف دیگر پیوستار منبع کنترل، ناشی از خود فرد است. تحقیقات اخیر در ادبیات مدیریت به طور قابل توجهی بر نقش فرد در ساختار کنترل سازمانی تأکید نموده‌اند (اندراسیک و هیم برگ<sup>۳</sup>، ۱۹۸۲) فرد در این ارتباط، هم از لحاظ ذهنی و هم از لحاظ عملی نقشی فعال در فرآیند کنترل ایفا می‌نماید. از لحاظ عینی افراد می‌توانند در تعیین استانداردها، ارزیابی عملکرد و اقدامات مدیریتی و اصلاح نتایج، ایفای نقش کنند. از لحاظ ذهنی هم افراد می‌توانند فضای روانی و یا واقعیت خارجی را طوری به وجود آورند که بتوانند رفتار خود را در یک موقعیت خاص مدیریت نمایند؛ برای مثال افراد می‌توانند در انطباق خود با یک محیط خاص راه‌حل‌های مدیریت بردار را از طریق اخذ مکانیزم‌های مفهومی مناسب اخذ نمایند (سالانیک و ففر<sup>۴</sup>، ۱۹۸۷).

---

1 . External / Sources

2 . Simon

3 . Andrasik and Heimburg

4 . Salancik and Pfeffer

#### ۴- ترکیب سطوح و منابع کنترل

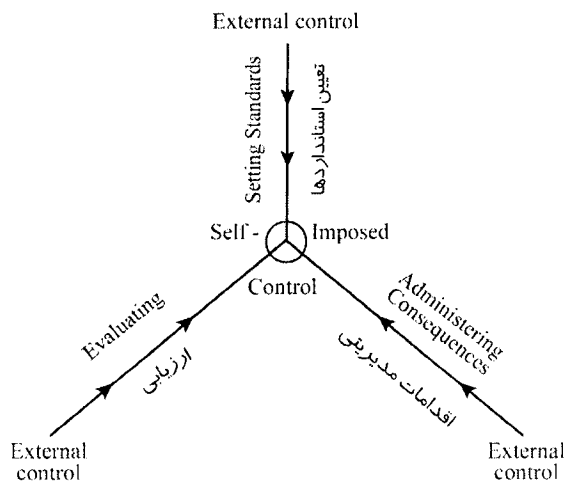
برای ترسیم فضایی روشن‌تر از پیچیدگی‌هایی که "کنترل خود" در سازمان را احاطه نموده است و در مسیر خلاصه کردن آن، یک دیدگاه ترکیبی سه بعدی<sup>۱</sup> نسبت به کنترل رفتار فرد در شکل (۳)، ارائه شده است.

هر یک از سه اجزای اصلی کنترل که عبارتند از تعیین استانداردها، ارزیابی و اداره نتایج و پیامدها، به منزله یک بعد جداگانه می‌باشند. این امر بدان معناست که هر یک از این ابعاد می‌تواند یک طرف پیوستاری قرار گیرد که طرف دیگر آن "کنترل خود" می‌باشد. در این صورت وقتی وظایف از منابع مختلفی ناشی می‌شوند، ترکیبات مختلفی از کاربردهای کنترل را (برای مثال: استانداردهای فردی، ارزیابی خارجی و اداره خارجی پیامدها) نتیجه می‌دهند.

مدل، گویای نوعی تعامل بالقوه بین منابع کنترل و سطوح کنترلی از طریق ارتباط اجزای اصلی کنترل می‌باشد. علامت فلش‌ها بر روی هر بعد، گویای این است که در تحلیل نهایی، "کنترل فرد" محور می‌باشد. هر تلاش در مسیر کنترل و تأثیر نهایی آن بر رفتار، به این بستگی دارد که تا چه حد بتواند سیستم کنترل خود فرد را متأثر سازد. کوشش‌های کنترلی بیرونی، بر فرد کنترل شده از سوی "خود او" اثر می‌گذارد و به گسترش تشخیص و پذیرش آن‌ها منجر می‌گردد. مدل به دو نکته تأکید دارد:

الف - این که، "کنترل خود" بخشی منسجم از فرآیند کنترل است؛

ب - این که، انتخاب موارد، به منابع کنترلی بستگی دارد؛ یعنی انتخاب منبع مناسب برای کنترل، به عوامل متعددی بستگی دارد که این عوامل براساس شرایط و مقتضیات تعیین می‌شوند.



شکل شماره (۳): مدل ترکیبی کنترل در سازمان

### ۵ - عوامل اقتضایی موثر بر انتخاب منبع کنترل<sup>۱</sup>

واژه "کنترل رفتاری"<sup>۲</sup> معمولاً در عرف، منفی و حتی به عنوان فعالیت‌های غیر اخلاقی تلقی می‌شود. در مقابل اصطلاح "کنترل خود" یا "خودکنترلی" بسیار اخلاقی و یا مطلوب تلقی می‌گردد (ماهونی و ارن کاف، ۱۹۷۹، واترمن، ۱۹۸۱).

1 . Contingency Factors Affecting The control Source Choice

2 . Behavioral Control

بر این اساس، شاید تلقی کنترل به عنوان یک فرآیند ضروری بیش‌تر قابل درک باشد تا به عنوان یک مفهوم ارزش‌مدار<sup>۱</sup>. تأثیری که یک فرد بر خود می‌گذارد، همانند فشارهایی که از بیرون بر او وارد می‌شود، می‌تواند دارای جنبه‌های مثبت و یا منفی باشد.

در فرآیند کنترل باید هم به منابع درونی توجه داشت و هم به منابع بیرونی؛ چرا که در نظر گرفتن توأم این دو، ضمن لحاظ قوت هر یک، می‌تواند ضعف دیگری را پوشش دهد. البته از این نکته نباید غفلت نمود که همواره شرایط و عوامل اقتضایی است که مشخص می‌کند برای کنترل بایستی بیش‌تر بر کدام منبع تاکید نمود. بنابراین توجه به منافع و مضار اخذ هر منبع و نیز عوامل اقتضایی موثر بر انتخاب منبع کنترل، از جمله مباحث ضروری در بررسی کنترل در سازمان می‌باشد.



## ۵/۱ - منافع و مضار منابع کنترل درونی و بیرونی<sup>۱</sup>

### ۵/۱/۱ - منافع کنترل مبتنی بر خود<sup>۲</sup> (خودکنترلی)

تئوری‌های انگیزشی متعددی از کنترل مبتنی بر خود حمایت می‌کنند که بعضی از مهم‌ترین این تئوری‌ها عبارتند از:

تئوری انتظار<sup>۳</sup> (وروم، ۱۹۶۴)؛ تئوری هدف‌گذاری<sup>۴</sup>. (لیک، ۱۹۶۸) و تئوری ذاتی<sup>۵</sup> (فیشر، ۱۹۷۸).

بر اساس تئوری‌های انگیزشی، "کنترل خود" در بردارنده منافع بالقوه زیادی نسبت به کنترل‌های بیرونی است:

الف) سیستم‌های کنترل درونی (خودکنترلی)، بیش‌تر در ارتباط با کارها و وظایف انعطاف‌پذیر کاربرد دارند؛ در حالی که سیستم‌های کنترل بیرونی در ارتباط با کارهای غیر وظیفه‌ای و غیر قابل انعطاف، مانند رفتارهای خشک و بروکراتیک، می‌توانند به کار روند (لاسلر، ۱۹۷۶) مطالعات کر<sup>۶</sup> (۱۹۷۵) در این باره نمونه‌های

1 . Advantages & Disadvantages Of External & Self – Control Sources

2 . Advantages of Self – Based Control

3 . Expectancy Theory

4 . Goal – Setting Theory

5 . Intrinsic Sic Motivation

6 . Kerr

متعددی را نشان می‌دهد که در آن‌ها سیستم‌های کنترل خارجی رفتارهایی نامطلوب را سفارش داده و حال آن‌که رفتارهای مطلوب نادیده گرفته شده‌اند.

ب) بر اساس فرضیه‌ای که از تئوری اسنادی<sup>۱</sup> نشأت می‌گیرد، در افراد این تمایل وجود دارد که رفتار دیگران را به علل درونی (مانند نگرش‌های منفی) نسبت دهند؛ در حالی که خود آن‌ها در هنگام تحلیل رفتار خود، آن را به عوامل و محرک‌های بیرونی (مانند محدودیت‌های محیطی) نسبت می‌دهند. بر این اساس، هر گاه این تمایل حالت افراطی<sup>۲</sup> پیدا کرده، در جایگاه و به منزله یک روش کنترل خارجی قرار گیرد، ممکن است به تأثیرات غیر قابل دسترس<sup>۳</sup> منجر شود (جونز و ئیس بت<sup>۴</sup>، ۱۹۷۲). به عنوان مثال ارزیابی سرپرست‌ها نسبت به عملکرد زیر مجموعه یک نمونه معمولی از کنترل و ارزیابی خارجی است. در مطالعاتی که گرین و لیدن<sup>۵</sup> (۱۹۸۰) داشته‌اند، سرپرستان، بیش‌تر تمایل دارند که ضعف عملکرد زیردستان خود را به علل و عوامل درونی (مانند عدم تلاش کافی آن‌ها)

---

1 . Attribution Theory

2 . Over - Attribution

3 . Far – Reaching Effects

4 . Jones and Nisbett

5 . Green & Liden

نسبت دهند، تا این که رفتار ضعیف آن‌ها را بر اساس ضعف علل بیرونی (مانند عدم حمایت درست و بموقع مافوق) تحلیل نمایند.

ج) محققین نشان داده‌اند که وقتی پیامدهای عملکرد ضعیف جدی است، سرپرستان بیش‌تر به عمل درونی و تنبیه روی می‌آورند تا زمانی که پیامدها جدی و حیاتی نباشد (میشل و وود<sup>۱</sup>، ۱۹۷۹). در نتیجه کنترل مبتنی بر ارزیابی خارجی ممکن است به درک غلط درونی افراد و یا بدتر از آن منتهی گردد.

د) اگر اهداف و ارزش‌های سازمانی و فردی به طور معقول تشخیص داده شوند؛ تأکید بیش‌تر بر "کنترل خود" پتانسیل ارتباط اثر بخش با مشکلات را هموار می‌نماید (کر و اسلوکام، ۱۹۸۱).

ه) تأکید بیش‌تر بر کنترل خود، به طور بالقوه می‌تواند عملکرد فردی را توسعه دهد. هنگامی که یک فرد، نسبت به اداره خود توان پیشنهاد دارد، به دلیل شدت ارتباط بین رفتار و نتایج، عملکرد او باید توسعه یابد به دلیل این که مشوق‌ها مبتنی بر خود مدیریتی<sup>۲</sup> هستند، فرد کم‌تر در خود احساس کنترل خارجی و در نتیجه کاهش انگیزش ذاتی می‌نماید.

---

1 . mitchell and wood

2 . Self Administrated

و) لاولر<sup>۱</sup> (۱۹۷۶) در مطالعات خود، برخی نتایج غیر وظیفه‌ای را به سیستم‌های کنترل بیرونی نسبت داده است. البته احتمال غفلت از اهمیت فرآیندهای کاری آن‌گونه که در رفتارهای بروکراتیک رخ می‌دهد، هم وجود دارد. این مسأله در حالتی می‌تواند صورت گیرد که خود ارزیابی‌های مربوط به عملکرد، این احساس را، که تنها رفتارهای خارجی به نتایج مطلوب می‌انجامد، کاهش دهد. همچنین از مقاومت کنترل کاسته می‌شود؛ چرا که اجزا و عناصر کنترل خود نسبت به اجزای کنترل خارجی (خود ارزیابی در مقابل ارزیابی خارجی) کم‌تر تهدید کننده هستند.

ز) در حالتی که ارزیابی‌ها و اداره پیامدهای رفتاری، از "خود فرد" نشأت بگیرد، پوشش عملکردهای ضعیف با ارائه اطلاعات نادرست، کم‌تر به چشم می‌خورد.

ح) وقتی که یک فرد می‌داند سخت تلاش نموده است، تمایل چندانی به طرح و استناد به مسایل و مشکلات کاری ندارد. در صورتی که یک منبع کنترل خارجی، چنین عملکرد پایینی را به عدم تلاش فرد نسبت می‌دهد و در نتیجه فرد مایل است که در مسیر تعیین مشکل واقعی، بیش‌تر تلاش نماید.

## ۵/۱/۲ - ضعف و محدودیت‌های کنترل مبتنی بر خود

البته باید توجه داشت که تأکید بیش از حد بر کنترل خود هم بی‌اشکال نیست:

الف - اگر کارمندی بتواند عملکرد پایین خود را به محدودیت‌های محیطی نسبت دهد (در حالی که در واقع علت آن عوامل شخصی مانند کم‌کاری یا عدم تلاش مناسب باشد)؛ این امر نمی‌تواند مبنای توسعه عملکرد قرار بگیرد. این پدیده می‌تواند به عنوان یکی از دلایل ضعف خود سرویسی<sup>۱</sup> و یا خود مدیریتی تلقی شود.

ب - تأکید زیاد بر کنترل خود، ممکن است به کاهش هماهنگی میان کارکنان و واحدهای کاری (بخصوص در شرایط وابستگی‌های متقابل تکنولوژیکی) منجر شده، مشکلات ویژه‌ای را به وجود آورد، و نیز به نوعی هرج و مرج بینجامد. (تامپسون<sup>۲</sup>، ۱۹۶۷)

ج - بسیاری از نتایج و پیامدها هستند که اداره خود، از عهده آن‌ها بر نمی‌آید؛ برای مثال اگر چه یک سازمان از پرداخت‌های غیر عادلانه ناراحت است؛ محدودیت‌های اقتصادی ممکن است برای حل مشکل از طریق پاداش‌های پولی، کارکنان را با محدودیت رو به رو سازد.

1 . Self Serving

2 . thompson

د - مشکل بالقوه دیگر در مسیر استفاده از خود کنترلی در سازمانها، ناشی از مفروضاتی است که اگر به طور مناسب فراهم شود، افراد می‌توانند و یا مایلند که به طور موثری به کنترل خود اقدام نمایند.

ه - لزوماً این‌گونه نیست که همه افراد به خود مختاری<sup>۱</sup> در کار یا استقلال کاری نیاز بالایی داشته باشند در نتیجه ممکن است منافع زیادی را در موقعیت‌های خود کنترلی، برای خود قائل نباشند.

و - "مدیریت" در واقع یک مهارت است که بسیاری از افراد پیش از آن‌که در شرایط خودمختاری قرار بگیرند، باید آن را فرا بگیرند.

ز - بسیاری از محققین عدم اختلاف نظر نسبت به این‌که افراد در رفتارهای خود، با درجات مختلفی به "کنترل خود" اقدام می‌نمایند؛ نسبت به توفیق نظام‌های سازمانی مبتنی بر خود کنترلی، توافق چندانی ندارند. لاولر (۱۹۷۶) معتقد است که تنها در شرایط خاص افراد می‌توانند اقدام به خود کنترلی کرده، از ضعف‌های سیستم‌های کنترل بیرونی پرهیز نمایند. دانشمندان دیگری هم معتقدند که صرف نظر از آثار بالقوه خود کنترلی، مدارک اثبات کننده این استعداد و پتانسیل کم هستند. با توجه به نظرات مخالف نسبت به خود کنترلی، کر<sup>۲</sup> و

---

1 . Autonomous Conditions

2 . Kerr

سلوک<sup>۱</sup> بیان داشته‌اند که برغم موفقیت‌آمیز بودن نظام‌های مبتنی بر خود کنترلی، لازمه اطمینان از صحت عملکرد، آن است که علاوه بر آن از کنترل‌های خارجی هم استفاده گردد (کر و اسلوکام، ۱۹۸۱، ص ۱۷)

## ۵/۲ عوامل اقتضایی<sup>۲</sup>

در بررسی قوت‌ها و ضعف‌های کنترل خود، توجه به این مسأله ضروری است که میزان اثربخشی منبعی که برای کنترل انتخاب می‌شود، به زمینه‌ای بستگی دارد که کنترل در آن صورت می‌گیرد. در هر شرایط و موقعیت، عوامل متعددی بر تقسیم نسبت به منشاء کنترل رفتاری افراد، اثر دارند.

بر اساس چارچوب‌های اقتضایی، سه دسته از عوامل را در این ارتباط می‌توان دسته‌بندی نمود: عوامل مربوط به کانون کنترل<sup>۳</sup>؛ عوامل مربوط به ماهیت و طبیعت کنترل شونده‌گان<sup>۴</sup>؛ و عوامل مربوط به زمینه‌ای<sup>۵</sup> که کنترل در آن رخ می‌دهد.

- 
- 1 . Slocum
  - 2 . Contingency Factors
  - 3 . The Focus of Control Attempted
  - 4 . The Nature of The Person(s) Controlled
  - 5 . The work Control

## ۵/۲/۱ - کانون کنترل

### الف - تمرکز بر محصول یا رفتار

اولین دسته از عوامل اقتضایی مربوط به تلاش‌های اصلی کنترل می‌باشد. برای مثال، منبع مناسب کنترل بسته به این که تمرکز بر کنترل محصول<sup>۱</sup> و یا کنترل رفتار<sup>۲</sup> داشته باشد، تفاوت دارد (اوشی<sup>۳</sup>، ۱۹۷۷) اگر سازمانی به طور عمده بر محصولات توجه داشته باشد، کنترل خارجی برای چنین سازمانی مناسب‌تر است. در چنین شرایطی اهداف<sup>۴</sup> نسبت به روش‌ها<sup>۵</sup>، از اهمیت بیشتری برخوردارند. همین‌طور اگر تلاش‌های کنترلی، مربوط به رفتار باشد، روش کنترل خارجی، ممکن است اثربخشی کم‌تری در پی داشته باشد؛ مثلاً یک فروشنده بلیط قطار، می‌تواند بر اساس بازده، مورد ارزیابی قرار گیرد. در این فرآیند، اگر به جای تأکید بر نتایج حاصل از فروش، بر خود کنترلی (همراه با نوعی راهنمایی و ارشاد خارجی) تأکید گردد، ممکن است آثار مفیدتری در فروش داشته باشد.

- 
- 1 . Output Control
  - 2 . Behavioral Control
  - 3 . ouchi
  - 4 . Ends
  - 5 . Means



در این ارتباط کارور<sup>۱</sup> و شیر<sup>۲</sup> (۱۹۸۲) بیان داشته‌اند که در سیستم‌های کنترلی مبتنی بر محصول یا خروجی<sup>۳</sup> که بر عایدات در وضع موجود تأکید دارند، نقاط حساس و حیاتی در فرآیند کنترل، از پویایی لازم برخوردار نیستند؛ اما در جایی که تأکید بر فرآیندها (به جای نقاط پایانی)، اهمیت بیش‌تری دارد، نقاط حیاتی یا اهداف، از انعطاف و تغییرپذیری بیش‌تری برخوردارند. در چنین شرایطی "خود تنظیمی"<sup>۴</sup> نقش برجسته‌تری ایفا می‌کند و به افراد اجازه می‌دهد که در تمام نقاط حساس کنترلی و در خلال توسعه رفتارهای فرعی، به نحو بهتری به تنظیم و عمل بپردازند.

ب - تمرکز بر نظم یا توسعه:

این‌که محور کنترل به کدام‌یک از دو حالت "نظم یافته"<sup>۵</sup> و یا "توسعه‌ای"<sup>۶</sup> نزدیک باشد، بر انتخاب منبع مناسب کنترل اثر دارد (وندون و دلبک<sup>۷</sup>، ۱۹۷۴).

- 
1. carver
  2. Scheier
  3. Output – Oriented Control Systems
  4. Self - Regulation
  5. Systematized
  6. Developmental
  7. vanden and Delbec

کنترل تنظیم شده<sup>۱</sup> ناشی از عوامل بیرونی از فرد است؛ به گونه‌ای که بعضی از منابع خارجی از طریق تعیین استانداردها و رویه‌های کاری و غیره، اقدام به این امر می‌نمایند. در این حالت برای فرد جهت تأثیر بر فرآیند وظیفه انگیزه زیادی وجود ندارد. در مقابل، کنترل توسعه‌ای (پویا)<sup>۲</sup>، فضای مناسب‌تری را برای تکیه بر خود کنترلی فراهم می‌آورد، و شامل اهداف عمومی و مطلوب، هنجارها و انتظاراتی است که رفتار کارکنان در مسیر آنها صورت می‌گیرد. کنترل توسعه محور<sup>۳</sup> متناسب با وظایفی است که تازه، نو و یا غیر روتین باشند.

#### ۵/۲/۲ - کنترل شوندگان<sup>۴</sup>

عوامل متعدد و گوناگونی مرتبط با کنترل شوندگان است که بر انتخاب منبع کنترلی مناسب تأثیر می‌گذارند:

- 
- 1 . Systematized Control
  - 2 . Developmental
  - 3 . Developmental – Oriented Control
  - 4 . The Controllee

الف - درجه تمایل به کنترل خود<sup>۱</sup> (نیاز به خود استقلالی)<sup>۲</sup>

میزان و درجه تمایل افراد نسبت به "کنترل خود"، از جمله عوامل مهمی است که بر انتخاب نوع منبع کنترل اثر دارد. سازمان‌ها نیاز به استقلال شغل را در ارتباط با میزان آزادی ممکن در آن تعیین می‌کنند. ضعف در تناسب دقیق بین این دو مفهوم، به ایجاد مشکلاتی برای کارمند جدید و سازمان می‌انجامد. همین‌طور، مدل‌های ویژگی‌های شغلی، مبین این امرند که نتایج مثبت (مانند رضایت و انگیزش) به همان میزان که ناشی از افزایش ابعاد مرکزی شغل باشند، با اثرپذیری از شدت نیاز به رشد خود<sup>۳</sup> تعدیل می‌گردند. (هاکمن و ولاولر، ۱۹۷۱)

به دلیل این‌که توصیف بعضی از سطوح (خودمختاری) در کار فرد، یکی از ملزومات توصیف رشد شخص است، می‌توان نتیجه گرفت که یکی از جنبه‌های مطلوبیت خودمختاری این است که در واقع بخشی منسجم از نیاز به رشد است.

ب - توانایی<sup>۴</sup>

سطح توانایی کنترل‌کننده، هم از جنبه توانایی فنی<sup>۵</sup> و هم از جنبه توانایی در مدیریت خود، یکی دیگر از عوامل مهم و موثر در تعیین منابع کنترلی است.

- 1 . Desire to Exercise Self Control
- 2 . Need For Autonomy
- 3 . Employees Growth -- Need Strength
- 4 . Ability
- 5 . Technical Ability

## (۱) توانایی فنی

افرادی که از توانایی فنی کمتری برخوردارند، برای رسیدن به سطح اطمینان بالاتری از کار، نیازمند کنترل بیرونی بیشتری هستند. افراد با توانایی بالای فنی از طرف دیگر، نه تنها می‌توانند به نسبت زیادی به خود کنترلی تکیه کنند، بلکه احتمالاً نیاز شدیدی به آن دارند. این امر در واقع گویای مفهوم تئوری "هدف - مسیر"<sup>۱</sup> است (هاوس و میشل ۱۹۷۴) و مبتنی بر این فرضیات است که زیردستانی که "توانایی درک از خود"<sup>۲</sup> کمتری دارند، باید بیشتر تحت رهبری مستقیم قرار گیرند و بر عکس زیردستانی که از "توانایی درک از خود" بیشتری برخوردارند، نیاز کمتری به هدایت‌های خارجی دارند.

## (۲) - توانایی خود مدیریتی

حتی اگر کارکنان در موقعیتی با خود کنترلی بالایی قرار بگیرند، چنانچه فاقد توان مدیریت خود به طور موفقیت‌آمیز باشند، مشکلاتی بروز خواهد کرد. یکی از جنبه‌های مهم و قابل توجه توان افراد در هدف یابی و پایداری نسبت به انگیزش لازم برای تکمیل اثر بخشی وظایف نسبت به خود می‌باشد. "قابلیت

1. Path – Goal theory

2 . Perceived Ability

مدیریت خود<sup>۱</sup> صرفاً یک کیفیت ساده و غریزی نیست، بلکه می‌تواند توسعه یابد (توتانز و دیویس، ۱۹۷۹) بنابراین سطح توان خود مدیریتی موجود در افراد، یکی از متغیرهای اقتضایی است که در اخذ تصمیم نسبت به منبع کنترل، نقش بسزایی ایفا می‌کند.

### ج - کانون کنترل<sup>۲</sup>

عوامل شخصیتی، بخصوص، مواردی که مربوط به کنترل رفتاری است، نیز اهمیت زیادی دارند. برای مثال، از جنبه کانون کنترل، عوامل خارجی، بیش‌تر با سرپرستی مستقیم<sup>۳</sup> تناسب دارد؛ در حالی که عوامل درونی با سرپرستی مشارکتی<sup>۴</sup> بیش‌تر تناسب دارد. مبتنی بر این مفروضات سازمان‌ها با استفاده از منابع کنترلی که با کانون کنترل کارکنان تناسب بیش‌تری داشته باشند، می‌توانند سطح بالاتری از رضایتمندی را تأمین کنند. همچنین توجه به عوامل درونی (در مقابل عوامل بیرونی) بسته به عملکرد درون زمینه‌های خود کنترلی، ممکن است منافع بیش‌تری را در برداشته باشد. افرادی که به واسطه عوامل خارجی در "کنترل خود" شکست خورده‌اند، نسبت به قبول کاری که در آن ناموفق بوده‌اند، تمایل

---

1 . Self - Management Capability

2 . Locus Of Control

3 . Directive Supervision

4 . Participative Supervision

استراسبرگ<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) انجام داده است، نشان می‌دهد که در بررسی تأثیر عوامل داخلی نسبت به عوامل خارجی کانون کنترل برای بررسی "کنترل خود" از سوی کارکنان از اهمیت بیش‌تری برخوردار است.

#### د - خودباوری یا خود مفیدی<sup>۲</sup>

به طور مشابهی، تحقیقات نشان داده است که افرادی که برای خود احترام، توانایی و ارزش بالایی قائلند<sup>۳</sup> در مقایسه افرادی که احترام و توان کم‌تری برای خود قائلند،<sup>۴</sup> برای هدایت رفتار کاری خود، کم‌تر به محیط کاری و بیش‌تر به ادراکات خود<sup>۵</sup> متکی هستند. افراد معتقد به ارزش و توان بالا برای خود، عموماً خود را درک کرده به خود باوری و خود شایستگی رسیده‌اند و در نتیجه کم‌تر تمایل دارند که براساس رویه‌های محیطی مربوط به کار<sup>۶</sup> هدایت گردند. (تارنو<sup>۷</sup>، ۱۹۷۹).

1 . Strassberg

2 . Self – Esteem Self - Efficacy

3 . High Self – Esteem Individuals

4 . Low Self – Esteem Individuals

5 . Self Perceptions

6 . Work – Related Environmental cuse

7 . tharenou

در یک فضای کنترلی، به نظر می‌آید که افراد با خودباوری بالا، بیش‌تر تمایل دارند که بر اساس متدهای کنترل خود<sup>۱</sup> عمل کنند تا مبتنی بر متدهای کنترل بیرونی<sup>۲</sup>. اشخاص با درجه بالایی از خودباوری، در ارتباط با استانداردهای اطلاعات در تعیین وظایف جدید، جست و جوی رفتاری کم‌تری نسبت به افراد با خود باوری پایین، از خود نشان داده‌اند. بنابراین اگرچه تأثیرات خودباوری بیش‌تر به سمت خود کنترلی رجحان دارد؛ این بدان معنا نیست که کاملاً عاملی موثر در توفیق و یا شکست رفتار مبتنی بر کنترل خود محسوب شود.

جاذبه تأثیر درک خود در یک فرد<sup>۳</sup> باید بر تمایل خود کنترلی مستخدم موثر باشد. توجه به فواید خود کنترلی، بر میزان تلاش فرد و نیز مقاومت او در مواجهه با موانع، تأثیر بسزایی دارد. بنابراین افرادی که برای درک خود، تأثیر و فایده بالایی قائلند<sup>۴</sup> باید تمایل بیش‌تری نسبت به "خودکنترلی" داشته باشند. علاوه بر این، به دلیل این‌که مهم‌ترین منبع اصلی، انتظارات موثر فردی، به عملکرد گذشته است. توفیق در خود کنترلی، می‌تواند فواید اثربخشی خود کنترلی در آینده را ارتقا دهد. تجربیات موفقیت‌آمیز گذشته در خود کنترلی می‌تواند

---

1 . Self – Control Methods

2 . External control Methods

3 . Self – Perceived Efficacy

4 . High self – Perceived Efficacy

احساس فرد نسبت به تأثیرات شخصی (مفیدیت شخصی) را افزایش داده؛ در نتیجه به تلاش بیش‌تر او در کنترل خود منجر گردد.

### ۵/۲/۳ - زمینه کار<sup>۱</sup>

سومین دسته از عوامل اقتضایی موثر بر انتخاب منبع کنترل در ارتباط با عناصر و اجزا، "زمینه کاری" است که شامل ماهیت کار یا وظیفه<sup>۲</sup>، تکنولوژی<sup>۳</sup> و محیط<sup>۴</sup> می‌باشد:

#### الف - ماهیت وظیفه

"نوع وظیفه"<sup>۵</sup> و کاری که صورت می‌گیرد، بر انتخاب منبع مناسب برای کنترل، تأثیر دارد. استفاده از کنترل خارجی برای کارهای روتین، غیر قابل اجتناب است. این گونه وظایف کم‌تر از طریق مشارکت شناختی در عملکرد صورت می‌گیرند. کسی که در چنین کاری مشغول است، بشدت باید رویه‌های

---

1 .Work Context

2 . Nature Of The Task

3 . Technology

4 . Environment

5 . Type Of Work



حاکم بر جریان کار را رعایت کند. چنین موقعیتی گویای عمل، تحت یک "روش کنترل نظم یافته"<sup>۱</sup> می‌باشد (وندون و دلپک، ۱۹۷۴).

از طرف دیگر کارهایی که کم‌تر روتین بوده، خلاقیت بیشتری در آنها موضوعیت دارد (مثل انجام دادن یک وظیفه کارآفرین)، بیشتر با "روش کنترل توسعه محور"<sup>۲</sup> تناسب دارد و زمینه بیشتر و بهتری برای خودکنترلی بالاتر فراهم می‌سازد. چنین وظایفی به درگیری فکری و شناختی بیشتر راجع به افراد منجر می‌شود و عوامل کاری زیادی را مورد بررسی قرار می‌دهد. تعامل بین این عوامل مستلزم انطباق کافی و انعطاف بیشتر استانداردها، ارزیابی‌ها و یا پیامدهای اجزای کنترل می‌باشد.

#### ب - نوع تکنولوژی<sup>۳</sup>

علاوه بر توجه به نوع کار، نوع تکنولوژی که از سوی سازمان به کار گرفته می‌شود، عامل اقتضایی دیگری است که در انتخاب نوع منبع کنترلی، تأثیر دارد. تکنولوژی‌های تولید انبوه<sup>۴</sup> و یا خط تولید<sup>۵</sup>، بیشتر با کنترل خارجی تناسب دارند

- 
- 1 . Ystematized Control Mode
  - 2 . Developmental Control Orientation
  - 3 . Type Of Technology
  - 4 . Mass Production Technologies
  - 5 . Assembly line Technologies

تا با تکنولوژی‌های مربوط به فرآیندهای عادی یا مستمر<sup>۱</sup> سیستم‌های تکنولوژیکی تولید انبوه، معمولاً بر اساس یک شیوه کنترل منظم، مشخص می‌شوند و شامل یک نقش "بالا - پایین"<sup>۲</sup> هستند که بر محدودیت‌ها و تصمیم‌ها اثر نمی‌گذارند. دانش مربوط به کار، بر سطوح بالای سازمان متکی است. فرد در موقعیتی قرار دارد که به آسانی می‌تواند نسبت به بازخورد حمایت‌های سازمانی ناشی از منابع خارجی، عکس‌العمل نشان دهد.

از طرف دیگر تولیدات فرآیندهای عادی و مستمر<sup>۳</sup> که مسوولیت زیادتری را بر دوش افراد قرار می‌دهد، فضایی را فراهم می‌سازد که فرد می‌تواند نقشی فعال در کار داشته باشد. همینطور تکنولوژی‌ای که مستلزم وابستگی متقابل ضعیفی است (تامپسون، ۱۹۶۷). با خود کنترلی تناسب بهتری دارد تا با تکنولوژی‌ای که مستلزم وابستگی متقابل زنجیره‌ای و تابع و متبوعی عناصر است.

### ج - محیط موجود

عامل اقتضایی و حیاتی دیگر که نوع انتخاب منبع کنترلی را متأثر می‌سازد، مربوط به ماهیت محیطی است که سازمان را احاطه کرده است. در یک محیط ایستا، تلاش‌های کنترلی، بیش‌تر، مستقل از فردی که کنترل می‌شود، هستند؛

---

1 . Custom or Continuous Technologies

2 . Top - Down Role

3 . Custom & Continuous Process Production

چرا که به پاسخگویی در برابر تقاضاهای محیطی، چندان نیاز نیست؛ در حالی که در یک محیط کاملاً پویا، که مستلزم سطح بالایی از انطباق پذیری است به سطح بالایی از خود کنترلی نیاز بیش تری وجود دارد.

### ۵/۳ - ضرورت باز خورد در فرآیند کنترل

واضح است که وقتی کار، تکنولوژی یا ملاحظات محیطی در مکانیزم‌های خود کنترلی<sup>۱</sup> مورد استفاده قرار بگیرد، وجود بازخوردهای زمینه‌ای کافی از اهمیت زیادی برخوردارند و می‌توانند در تناسب فرآیندهای کنترل نقش بسزایی ایفا نمایند. بر اساس نظریه تیلور و همکارانش (۱۹۸۴) بازخوردی که می‌تواند به بهترین خود کنترلی منجر شود، دارای چهار ویژگی است: اول این که باید با استانداردهایی مرتبط باشد که نسبت به زمینه کار، علمی و کاربردی باشند؛ دوم این که باید ارزیابی صحیح افراد را نسبت به عوامل مرتبط با عملکرد تسهیل نماید؛ سوم این که بازخورد باید توان تصحیح اطلاعات ناصحیح راجع به مفهوم رفتار را داشته باشد و نهایتاً این که مقتضیات پاداش باید از طریق بازخورد در زمان، کاملاً واضح و روشن گردد. اساساً ضرورت بازخورد کافی بدان دلیل است که خود کنترلی احتمالاً برای شرایطی مفید است که مستلزم فرآیندهای شناختی است.

کنترل خود، احتمالاً خلاقیت و نوآوری لازم در موقعیت‌های بسیار پیچیده را تقویت می‌کند، بشرط آن‌که، بازخورد مناسب مقدور باشد.

#### ۵/۴ - ارتباط عوامل اقتضایی و منابع کنترل

به طور خلاصه، عوامل اقتضایی بر اساس کانون کنترل، ماهیت کنترل شونده و زمینه کاری، دسته‌بندی شده‌اند. جدول (۱) خلاصه‌ای از این عوامل و منابع کنترلی مناسب با آن‌ها را که بیش‌ترین تناسب را دارد نشان می‌دهد:

کنترلی درونی (خودکنترلی)	کنترل خارجی	انواع کنترل عوامل اقتضایی	
- رفتاری - توسعه‌ای	- مبتنی بر محصول - نظم یافته	هسته مرکزی کنترل	۱
		ماهیت کنترل شونده	۲
		- توانایی	۲/۱
زیاد	کم	- توانایی فنی	۲/۱/۱
زیاد	کم	- توانایی کنترل و اداره‌ی خود	۲/۱/۲
زیاد	کم	- میزان نیاز به استقلال و خودمختاری	۲/۲
زیاد	کم	- خود باوری / خود مفیدی	۲/۳
درونی	بیرونی	- کانون کنترل	۲/۴
		زمینه کار:	۳
غیر روتین / خلاق فرآیند عادی و مستمر تولید	روتین / تکراری تولید انبوه	- ماهیت وظیفه	۳/۱
وابستگی متقابل غیر زنجیره‌ای	وابستگی متقابل و زنجیره‌ای	- نوع تکنولوژی	۳/۲
پویا	ثابت و غیر پویا - ایستا	- محیط	۳/۳

جدول شماره (۱): عوامل اقتضایی مرتبط با هسته مرکزی کنترل

## ۶ - نتیجه‌گیری و جمع‌بندی

موضوع اصلی این مقاله آن است که کنترل رفتاری نهایتاً بر فرد تحمیل می‌شود<sup>۱</sup>؛ بدین معنا که کنترل رفتاری چه ناشی از خود باشد یا منابع خارجی، در درون یک زمینه چند سطحی تحقق می‌یابد. بنابراین تلاش شده است که اطلاعاتی راجع به فرآیندهای کنترل متعدد در سطوح مفهومی مختلف که به طور همزمان و از طریق روابط پیچیده و متقابل رخ می‌دهد، به دست آید. بسیاری از عوامل اقتضایی که ابتدا به دلیل ماهیت کلان‌نشان مورد بررسی قرار گرفته‌اند، در سطح فرد (یعنی کنترل فردی) هم مورد لحاظ بوده‌اند. این امر اهمیت ملاحظات تلاقی و ضرب سطوح<sup>۲</sup> را می‌رساند.

تصویر سطوح و یا لایه‌های کنترل و تداخل و ترکیب آن‌ها به آسانی فرد را در مسیر مطالعات پراکنده بخشی یا همه فرآیند کنترل، قرار نمی‌دهند؛ در نتیجه محققین را به چالش می‌خواند که کنترل رفتاری در سازمان را در چارچوبی که رخ می‌دهد مطالعه کنند. یکی از جنبه‌های کنترل که در سازمان مورد غفلت واقع شده، تناسب و تناسب بین روش‌های کنترل بیرونی و روش‌های خود کنترلی است.

---

1 . Self Imposed

2 . Cross - Level

اگر کنترل در نهایت فرد محور<sup>۱</sup> است، حتی زمانی که ناشی از منابع خارجی است، عدم هماهنگی تلاش‌های مبتنی بر نفوذ و تأثیر بیرونی و کنترل درونی فرد، به مشکلاتی منتهی می‌شود. سازمانی که بر استانداردهایی تأکید می‌کند که دقیقاً با استانداردهای افراد سازگاری ندارند، احتمالاً تلاش‌هایی را که در مسیر تحقق این استانداردها صورت می‌گیرد به مخاطره می‌اندازد. به همین ترتیب پیشنهادهایی که از سوی سیستم‌های کنترلی سازمانی خارجی مطرح می‌شوند، ولی در نظر افراد ارزش چندانی ندارند، نمی‌توانند انگیزه‌ای برای انجام دادن اعمال مطلوب قرار بگیرند. این امر شبیه منطق بارنارد<sup>۲</sup> در "منطقه بی تفاوتی"<sup>۳</sup> و یا منطق سایمون<sup>۴</sup> در "محدوده‌ی انتظار"<sup>۵</sup> می‌باشد. از منظر سازمانی بدان معناست که تلاش‌های کنترلی باید طوری طرح گردند که نسبتاً مناسب (و قابل قبول) خود کنترلی کارکنان باشند. البته یک جایگزین برای تغییر ماهیت کنترل سازمانی، این است که کارکنان به گونه‌ای تغییر کنند که هر چه بیش‌تر با کنترل‌های سازمانی موجود، (از طریق آموزش<sup>۶</sup> و یا جامعه‌پذیری<sup>۷</sup>)، سازگاری داشته باشند.

- 
- 1 . Self Imposed
  - 2 . Barnard
  - 3 . Zone Of Indifference
  - 4 . Simon
  - 5 . Area Of Acceptance
  - 6 . Training
  - 7 . Socialization

کاربردهای تحقیق و عمل کنترل در سازمان‌ها، در دیدگاه‌های تئوریک در این مقاله مورد بررسی واقع شده است. به طور اخص موضوعاتی که مورد اشاره قرار گرفته‌اند عبارتند از:

- الف - تأکید روز افزون بر ظرفیت‌های کنترل خود و عملکرد اعضای سازمان؛
  - ب - ملاحظه دقیق منبع مناسب که بتواند کوشش‌های کنترلی را از جایی شروع کند که مبتنی بر قوت و ضعف هر منبع و ویژگی‌های موفقیت باشد؛
  - ج - اهمیت دستیابی و حفظ سازگاری کامل بین روش‌های بیرونی و خود کنترلی.
- تحلیل‌ها نشان می‌دهند که، اثربخشی بالاتر سازمان‌ها زمانی ممکن است که درک بالاتری نسبت به فرآیندهای کنترل فردی و تلفیق مناسب آن‌ها با خود کنترلی، همراه با روش‌های خارجی میسر باشد.

## مآخذ

- (۱) امیری، مجتبی « کنترل یا تنظیم رابطه» مجموعه مقالات اولین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، سازمان بازرسی کل کشور، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۶، ص ۱۰۶ - ۸۰
- (۲) خاکی، غلامرضا، «نقش وجدان کاری بر افزایش بهره‌وری سازمانی» مجله زمینه، سال پنجم
- (۳) خامنه‌ای، علی، روزنامه جمهوری اسلامی ایران، ۱۳۷۵، ص ۳
- (۴) خمینی (ره)، روح الله، « شرح چهل حدیث» موسسه تنظیم و نشر آثار امام خمینی (ره)، تابستان ۱۳۷۲.
- (۵) رضوی، میرمسعود؛ جعفری، مصطفی؛ « به سوی فرهنگ بهره‌ور بازرسی و نظارت و طراحی مدلی برای ایجاد آن مجموعه مقالات اولین همایش نظارت و بازرسی، سازمان بازرسی کل کشور، ۱۳۷۶، ص ۱۹ - ۱۹۹، شماره‌های ۵۴-۵۳، آذر و دی ماه ۱۳۷۴، ص ۲۰ - ۱۸
- (۶) سازمان بازرسی کل کشور، مجموعه مقالات اولین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ۱۳۷۶
- (۷) سازمان بازرسی کل کشور، مجموعه مقالات دومین همایش علمی و پژوهشی نظارت و بازرسی در کشور، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، تهران، ۱۳۸۰
- (۸) سیدجوادین، سیدرضا، «نظارت پیش نیاز کنترل رفتاری»، مجموعه مقالات اولین همایش نظارت و بازرسی، سازمان بازرسی کل کشور، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۶، ص ۲۵۱ - ۲۳۷
- (۹) فرهی پورنجاتی، «چشم اندازی بر مبنای نظام نظارت و بازرسی با توجه به مفاهیم مشارطه، مراقبه، محاسبه و ...» مجموعه مقالات اولین همایش نظارت و بازرسی، سازمان بازرسی کل کشور، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران، ۱۳۷۶، ص ۳۴۹ - ۳۱۴
- (۱۰) فیض الاسلام، علی نقی، نهج البلاغه، نامه ۵۳، ۱۰۱۱
- (۱۱) مطهری، مرتضی، «تعلیم و تربیت در اسلام»، انتشارات صدرا، ۱۳۷۳



- 12) Andrasik, f and j.s. heimburg (1982) "*self-management procedures*," in I. A. Frederikson (ed) Handbook of Organizational Behavior Management. New York: John Wiley.
- 13) bandura, a. (1969) "*principles of Behavior Modification*". New York: Holt. Rinehart & Winston.
- 14) Bandura, a. (1977) "*Social Learning Theory*". Englewood Cliffs, NJ: Prentice – Hall.
- 15) Brief, a.p and R.J ALDAG (1981) "*The ‘self’ in work organizations: a conceptual review*". Academy of Management Rev. 6: 75 – 88.
- 16) Carver, c.s and M.F. SCHEIER (1982) "*control theory: a useful conceptual framework for personality, social, clinical, and health psychology*". Psych. Bull 92: 11 – 135.
- 17) Deci, e.l. and R. M . RYAN (1980) "*The empirical exploration of intrinsic motivational processes*". Advances in Experimental Social Psychology 13: 39 – 79.
- 18) Fayol, h. (1949) "*General and industrial management*". London: pitman.
- 19) Fisher, c.d (1978) "*The effects of personal control, competence, and extrinsic reward systems on intrinsic motivation*". Organizational behavior and Human perfroma 21: 273 – 288.
- 20) Green,s e. and T.C LIDEN (1980) "*contextual and attributional influences on control decisions*" J . of applied psycholgy 65:453 – 458
- 21) Hackman, j. r. and E.E LAWLER, III (1971) "*Employee reactions to job characteristics*". J. of Applied psychology 55: 259 – 286.
- 22) House, r. j. and T.R. MITCHELL (1974) "*Path – goal theory of leadership*". " J. of contemporary business 3" 81 – 97.

- 23) Jones, e.e and R.E NISBETT (1972) "*The actor and the observer: divergent perception of the causes of behavior*". in E.E
- 24) Jones et al. (eds) "*Attribution : perceiving the causes of behavior*".  
Morristown, NJ: General Learning press.
- 25) Kerr, s.(1975) "*On the folly of rewarding A, while hoping for B*".  
Academy of management J. 18: 769 – 783.
- 26) Kerr, s. and J. W. SLOCUM. Jr. (1981) "*controlling the performance of people in organizations*". in w. starbuck and p. Nystrum (eds.) Handbook of organizations. New York" Oxford Univ. Press.
- 27) Lawler, e.e. (1976) "*Control systems in organizations.*" Pp. 1247 – 1291 in M.D Dunnette (ed.) Handbook of industrial and organizational psychology. Chicago: Rand – McNally college publishing.
- 28) Locke, e. a., (1968) "*Toward a theory of task motivation incentives.*" organizational behavior and Human performance 3: 157 – 189.
- 29) Luthans, f. and T.R.V. DAVIS (1979) "*Behavioral self – management: the missing link in managerial effectiveness.*" Organizational Dynamics 8: 42 – 60.
- 30) Mahoney, m. j. and D. B. ARNKORR (1979) "*self – management: theory, research, and application,*" pp 75 – 96 in J. P Brady and D. pomerleau (eds.) Behavioral Medicine: Theory and practice. Baltimore: williams & williams.
- 31) Mitchell, t.r. and L. S. KALB (1982) "*Effects of job experience on supervisor attributions for a subordinate's poor performance*". J. of Applied psychology 67: 181 – 188.

- 
- 32) mitchell, j.r and . R.E WOOD (1979) "*An empirical test of an attribution model of leader's responses to poor performance*" Academy of management proceedings, pp. 94 – 98.
- 33) Ouchi, w. g. and M. MCQUIRE, (1977) "*Organizational control: tow function.*" Admin. Sci.m Q. 20: 559 – 569.
- 34) Riess, m., p. rosenfeld. v. melberg and j. t tedeschi (1981) "*self – serving attributions: biased private perceptions and distorted public description.*" J. of personality and Social Psychology 41: 224 – 231
- 35) Salancik, g. t. and j. pfeffer (1978). "*A social information processing approach to job attitudes and task designing.*" Admin. Sci. Q. 23: 224 – 253.
- 36) Strassberg, d.s. (1973) 'Relationships among locus of control, anxiety, and valued goal expectations.' J. of consulting and clinical Psychology 41: 319.
- 37) Tannenbaum, a, (1962) "*Control in organizations: individual adjustment a and organizational performance*". Admin. Sci. Q. 1: 236 – 257.
- 38) Taylor, m, a. (1962) "*Control in Organizations: a control theory perspective*", in k. Rowland and G. Ferris (eds.) Tesearch in Personal and Human Tesource Management. Greenwich, CT: JAI Press.
- 39) Tharenou, p. (1979) "*Employee self – esteem: a review of the literature.*" J. of vocational Behavior 15: 316 – 346.
- 40) Thompson , j. d. (1967) Organizations in Action, New York: McGraw – Hill.
- 41) Van de ven, a and A. DELBECQ (1974) "*A task contingent model of work – unit structure*". Admin. Sci. Q. 19: 183 – 197.

- 
- 42) Vroom, w. (1964) *"Work and Motivation"*. New York: John Wiley.
- 43) Waterman, a . S(1981) *"Individualism and interdependence."* Amer. Psychologist 36: 762 – 773.
- 44) Welss, h. m. (1977) *"Subordinate imitation of supervisor behavior: the role of modeling in organizational socialization,"* Organizational Behavior and Human Performance 19: 89 – 105.