

## Research Paper

# Designing a Strategic Control Meta-Synthesis Model via a System Approach



\*Ali Khani<sup>1</sup>, Alireza Ali Ahmadi<sup>2</sup>, Mohammad Taghi Amini<sup>3</sup>, Sasan Zare<sup>4</sup>

1. PhD in Business Management, Imam Hossein University, Tehran, Iran
2. Professor, Department of Business Management and Engineering, Faculty of Progress Engineering, University of Science and Technology, Tehran, Iran
3. Associate Professor, Department of Business Management, Payam Noor University, Tehran, Iran
4. Assistant Professor, Faculty of Management and Strategic Planning, Imam Hossein University, Tehran, Iran

Use your device to scan  
and read the article online



**Citation:** khani, A., Ali Ahmadi, A.R., Taghi Amini, M., & Zare, S. (2020). [Designing a Strategic Control Meta-Synthesis Model via a System Approach]. *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 8 (3), 396-420. <https://doi.org/10.30507/JMSP.2020.102559>

<https://doi.org/10.30507/JMSP.2020.102559>



**Funding:** See Page 416

**Received:** 29/6/2019

**Accepted:** 3/2/2020

**Available Online:** 22/9/2020

**Article Type:** Research Paper

### Key words:

System; meta-integration; meta-synthesis, strategic control; component.

## ABSTRACT

One of the most important issues in each country is the issue of control, known in the field of strategic management as “strategic control”. In strategic and macro-policies, much emphasis is put on strategic control. This is a model controlling different strategic components. However, there have been many models of strategic control, recently. The current study, though, reviews the available designed strategic control models (22 in total), so that it can provide a synthetic model for strategic control at the macro-level. The selection of the components is based on the meta-synthetic method in seven steps. Out of the 22 reviewed models, 129 components were identified and a comprehensive synthetic model was given. This model consists of an entry, processing, exit, consequence, and feedback stages, each of which include particular subcategories.

### \* Corresponding Author:

**Ali Khani, PhD**

**Address:** Tehran, Imam Hossein University

**Tel:** +98 (912) 0034753

**E-mail:** khani65@chmail.ir

## طراحی مدل فراتلفیق کنترل راهبردی با رویکرد سیستمی

\*علی خانی<sup>۱</sup>، علیرضا علی احمدی<sup>۲</sup>، محمدتقی امینی<sup>۳</sup>، ساسان زارع<sup>۴</sup>

۱. دکترای مدیریت بازرگانی، پژوهشگر دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران
۲. استاد گروه مدیریت و مهندسی کسب و کار، دانشکده مهندسی پیشرفت، دانشگاه علم و صنعت، تهران، ایران
۳. دانشیار گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران
۴. استادیار دانشکده مدیریت و برنامه‌ریزی راهبردی، دانشگاه جامع امام حسین (ع)، تهران، ایران

## چکیده

تاریخ دریافت: ۸ تیر ۱۳۹۸

تاریخ پذیرش: ۱۴ بهمن ۱۳۹۸

تاریخ انتشار: ۱ مهر ۱۳۹۹

نوع مقاله: علمی - پژوهشی

## کلیدواژه‌ها:

سیستم، فراترکیب، فراتلفیق، کنترل راهبردی، مؤلفه.

از مهم‌ترین مسائل در هر کشور و سازمانی بحث کنترل است که در مدیریت راهبردی از آن به «کنترل راهبردی» یاد می‌شود. امروزه در سیاست‌های راهبردی و کلان، مدل کنترل راهبردی بسیار مورد نیاز است؛ مدلی که به ابعاد مختلف مسئله کنترل توجه کند و بتواند نقاط راهبردی را کنترل نماید. در زمینه کنترل راهبردی، مدل‌های مختلفی تا به امروز طراحی شده است. در پژوهش حاضر، مدل‌های کنترل راهبردی طراحی شده در دسترس (۲۲ مدل) بررسی شده است تا بتوان به مدلی ترکیبی برای کنترل راهبردی در سطح کلان دست یافت. انتخاب و مطالعه مدل‌ها با روش فراترکیب (فراتلفیق) صورت گرفت که دارای هفت گام اساسی است. از مجموع ۲۲ مدل بررسی شده، ۱۲۹ مؤلفه شناسایی و در نهایت یک مدل ترکیبی جامع که مدلی سیستمی است، ارائه شد. این مدل دارای ورودی، فرایند، خروجی، پیامد و بازخورد است و هر یک از بخش‌های سیستم، خود دارای زیرمجموعه‌هایی است که در مدل نهایی بیان شده است.

\*نویسنده مسئول:

دکتر علی خانی

نشانی: تهران، دانشگاه جامع امام حسین (ع)

تلفن: ۰۰۳۴۷۵۳ (۹۱۲) ۹۸+

پست الکترونیک: khani65@chmail.ir

www.SID.ir

## ۱. مقدمه

کنترل و نظارت از اصلی ترین وظایف مدیریت است که سایر وظایف مدیریت تا حد زیادی وابسته به آن است (فروزنده دهکردی و جوکار، ۱۳۹۲، ص. ۳۱۶). این مسئله به قدری اهمیت دارد که هر حکومتی که دارای کارایی و اثربخشی بوده، این مقوله را به صورت های مختلف اجرا می کرده است که در این زمینه می توان به بازرس های مخفی، بازرس های رسمی و تخصیص بودجه براساس نتایج به دست آمده اشاره کرد. برای مثال می توان در زمان امیرالمؤمنین علی (ع) از عیون و دیگر بازرس ها نام برد (نهج البلاغه، نامه ۵۳).

اما آنچه باید مورد توجه قرار گیرد، نحوه کنترل در برنامه های کلان است که با توجه به گستردگی برنامه، شاید کنترل تمام جزئیات آن یا مقدور نباشد یا بسیار مشکل باشد. بنابراین به کنترلی نیاز داریم که نقاط راهبردی را مورد توجه قرار دهد و بر نقاط مهم و اصلی تکیه کند.

در دهه های پایانی قرن بیستم، مدیریت راهبردی جایگاه ویژه ای در بین مدیران و سازمان ها به دست آورد و بسیاری از اندیشمندان مدیریت شرط موفقیت سازمان را مدیریت راهبردی دانستند. به تبع اهمیت مدیریت راهبردی، کنترل راهبردی نیز جایگاه مهمی یافت. همین امر سبب شده امروزه کتاب ها، پایان نامه ها و مقالات فراوانی با عنوان مدیریت راهبردی و کنترل راهبردی تدوین شود و در دسترس پژوهشگران و مدیران قرار گیرد.

راز توجه به کنترل راهبردی در این مسئله است که طراحی نظام کنترل راهبردی سازمان را از توجه به مسائل روزمره به سوی تکیه بر مسائل اصلی و کلیدی سازمان سوق می دهد و به جای پافشاری بر مسائل نه چندان مهم، نقاطی را در سازمان کنترل می کند که اهمیت راهبردی دارد و برای هر مدیری مهم است. کنترل راهبردی در سطح کلان از اهمیتی دوچندان برخوردار است؛ چراکه با حرکت از سطح خرد به کلان، نقاط راهبردی و اجتناب از به دام افتادن در جزئیات روزمره اهمیت بیشتری می یابد.

در جمهوری اسلامی ایران نیز، از سال ۱۳۷۰ به این سو، هر پنج سال برنامه ای پنج ساله تحت عنوان برنامه توسعه ارائه می شود که هم اکنون در بازه برنامه ششم توسعه قرار دارد. با توجه به اینکه هیچ برنامه ای بدون کنترل به درستی اجرا نمی شود و کنترل نیز بدون برنامه مفهوم و معنا پیدا نمی کند (رضاییان، ۱۳۸۳، ص. ۲۶۱)، قطعاً این برنامه نیز مانند هر برنامه دیگری نیازمند کنترل است.

در زمینه کنترل راهبردی، اندیشمندان مدیریتی مختلف با توجه به نوع نگاه خود به سازمان و مدیریت، مدل های متعددی را ارائه کرده اند که دارای ابعاد و مؤلفه هایی است. زمانی که آثار و منابع مربوط به حوزه علمی خاصی به رشد چشمگیری می رسد، باید در بازه های زمانی مشخصی که این رشد اتفاق افتاده، کارهای تحقیقاتی به صورت فرامطالعه صورت پذیرد تا

دستاوردهای اندیشمندان مختلف در یک جا گرد آید و نتیجه‌گیری از آن‌ها حاصل شود. اما از آنجا که آخرین پژوهش ترکیبی انجام‌شده در این زمینه مربوط به **باند و اسکلان**<sup>۱</sup> (۱۹۹۵) است، خلأ پژوهشی فراتلفیق که مؤلفه‌های به‌کاررفته در مدل‌های مختلف را در کنار هم نشان دهد، محسوس است.

این پژوهش به دنبال آن است تا با استفاده از هفت گام روش فراتلفیق به بررسی مهم‌ترین مدل‌های کنترل راهبردی در علم مدیریت پرداخته شود و پس از شناسایی مؤلفه‌های به‌کاررفته در آن‌ها مدلی ترکیبی از مدل‌های بررسی‌شده ارائه گردد. بنابراین پس از مرور مبنای نظری پژوهش که بیانگر تعاریف و مدل‌های کنترل راهبردی است، پیشینه تحقیق را از نظر گذرانده شده است. در بخش بعد، روش تحقیق پژوهش که فراتلفیق است، تبیین شده و گام‌های آن توضیح داده شده است. در پایان یافته‌های پژوهش آمده که در آن مدل فراتلفیق نهایی نمایش داده و در نهایت نتیجه‌گیری بیان شده است.

## ۲. پیشینه تحقیق

پژوهش‌های خوبی درباره کنترل راهبردی انجام شده است؛ ولی تنها پژوهشی که اقدام به مطالعه دیگر مدل‌ها کرده و مدلی ترکیبی ارائه نموده، از آن باند و اسکلان است که پیش‌تر از آن بحث شد. در ادامه برخی پژوهش‌های مهم که تاکنون با استفاده از مدل‌های کنترل راهبردی انجام شده است، مرور می‌شود.

**نجاتبخش اصفهانی و تولایی** (۱۳۸۷) مدل کنترل راهبردی هاریسون را به‌عنوان مدل پایه برگزیده و به عناصر بومی‌تری نسبت به مدل‌های موجود توجه کرده‌اند و تأثیر هر یک از عناصر بیان‌شده را در ارتباط با کنترل راهبردی نمایش داده‌اند. عناصر به‌کاررفته در این مدل عبارت‌اند از: ارزش‌های محوری، فرایند برنامه‌ریزی، عوامل کلیدی، تخصیص منابع، سازمان‌دهی، شایستگی و مسئولیت‌پذیری کارکنان، کنترل عملیاتی و اقدام اصلاحی. **عربی و حکاک** (۱۳۸۷) با استفاده از مدل کنترل راهبردی لورانژ و کارت امتیازی متوازن به طراحی مدل کنترل راهبردی جدیدی پرداخته‌اند. **عربی و فرقانی‌اله‌آبادی** (۱۳۸۸) سه معیار پویایی، گستردگی و سطح منابع در دسترس را سه متغیر تأثیرگذار در کنترل راهبردی سازمان‌های دفاعی می‌دانند. **معمارزاده، نجف‌بیگی و تکه‌ئی** (۱۳۹۳) چهار گونه کنترل شامل بنیادی انعطاف‌گرا، بنیادی انسان‌گرا، تدریجی مأموریت‌گرا و تدریجی فرایندگرا را که در ارتباط متقابل با یکدیگر هستند، به‌منظور کنترل راهبردی تحقق اهداف سند چشم‌انداز بیست‌ساله جمهوری اسلامی ایران پیشنهاد می‌دهند. **خاشعی** (۱۳۹۳) کنترل راهبردی را به سه دسته کنترل اجرای راهبرد، فرایند کنترل و کنترل محتوای راهبرد تقسیم کرده و برای

1. Band & Scanlan

هریک زیرمجموعه‌های خاصی را برشمرده است. **دری و حکاک (۱۳۸۹)** با بهره‌گیری از مدل کنترل راهبردی لورانژ و همکاران مدلی بومی برای صنایع ایران ارائه داده‌اند. **حسینی (۱۳۸۸)** پنج نوع کنترل برای سطوح ملی بخش دولتی برشمرده که به این شرح است: کنترل متعارف یا کلاسیک، کنترل غافل‌گیری‌ها، کنترل راهبرد، کنترل محتوای راهبرد و کنترل اجرای راهبرد. **یوسفیان (۱۳۹۵)** مضامین استخراج‌شده از قرآن کریم در راستای کنترل راهبردی مؤسسات آموزش عالی را در سه بُعد ذیل دسته‌بندی کرده است: ویژگی‌های فردی: توکل‌گرایی، عدالت‌طلبی و تسلیم امر الهی بودن؛ ویژگی‌های اجتماعی: حق‌مداری، بصیرت اجتماعی، شایسته‌سالاری و شفافیت؛ ویژگی‌های حاکمیتی: راهبردی‌محوری، حفظ منافع، عدالت‌محوری، سلامت عمومی، آزادی‌محوری و نظارت‌محوری.

### ۳. مبانی نظری

#### ۳-۱. کنترل راهبردی

در عصر معاصر که تغییرات محیطی بسیار سرعت یافته و فناوری اطلاعات و ارتباطات نیز مدیران را با انبوهی از داده‌های مختلف روبه‌رو کرده است، لزوم به‌کارگیری مدیریت راهبردی بسیار ضروری به‌نظر می‌رسد؛ زیرا مدیریت راهبردی همواره به‌دنبال پی‌ریزی تصمیمات و برنامه‌ها با توجه به جهت‌گیری‌های اساسی سازمان مانند چشم‌انداز، بیانیهٔ رسالت، مأموریت و اهداف بلندمدت است. زمانی که سخن از مدیریت راهبردی به‌میان می‌آید، لاجرم کنترل راهبردی نیز اهمیت می‌یابد؛ زیرا کنترل راهبردی بر مدیریت راهبردی تمرکز دارد و برای سنجش راهبردهای انتخاب‌شدهٔ مدیریت با تأکید بر نیل به اهداف مدیریت فرایند را تجزیه و تحلیل می‌کند (نجاتبخش اصفهانی و تولایی، ۱۳۸۷، ص. ۱۰۸).

دربارهٔ کنترل راهبردی تاکنون تعاریف گوناگونی از افراد مختلف بیان شده و خود این تنوع گویای نوعی اختلاف‌نظر در تعریف این مفهوم است. دانشمندان، علی‌رغم تفاوت دیدگاه در جزئیات، در کلیت تعریف اشتراکاتی دارند که پس از بیان تعاریف مختلف در نهایت جمع‌بندی این تعاریف ذکر می‌شود. در ادامه به تعاریف اندیشمندان مختلف از کنترل راهبردی بنگرید:

- **پیرس و رابینسون<sup>۲</sup> (۱۳۹۳، ص. ۴۴۰)** معتقدند کنترل راهبردی با پیگیری مسیر راهبرد در حال اجرا، مسائل یا تغییر در فرضیات بنیادی را کشف می‌کند و تعدیل‌های لازم را به‌وجود می‌آورد.
- **روملت<sup>۳</sup>** بیان می‌کند ارزیابی راهبرد تلاشی است برای مشاهدهٔ فراسوی واقعیت‌های آشکاری که نمایانگر سلامت کوتاه‌مدت مؤسسه‌اند و لذا تلاشی است برای ارزیابی عامل‌ها و

2. Pierce & Robinson  
3. Rumelt

روندهای بنیادی‌تر که ضامن موفقیت یک فعالیت بزرگ هستند (به نقل از کوپین، مینتسبرگ و جیمز، ۱۳۸۲، ص. ۶۸).

• سرتو و پیتر<sup>۴</sup> (۱۳۸۰، ص. ۲۳۳) کنترل راهبردی را آخرین گام در فرایند مدیریت راهبردی دانسته و آن را چنین تعریف کرده‌اند: کنترل راهبردی نوع خاصی از کنترل سازمانی است که بر نظارت و ارزیابی روند مدیریت راهبردی متمرکز است تا اطمینان حاصل شود که مدیریت راهبردی درست عمل می‌کند و هدف آن کسب اطمینان از تحقق حتمی نتایج طرح‌ریزی شده در طی روند مدیریت راهبردی است.

• روش و بل<sup>۵</sup> در این زمینه اظهار می‌کنند که کنترل راهبردی به‌عنوان یک سیستم گزارش‌گیری طراحی شده است که جهت ارائه به‌موقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت‌آمیز تصمیمات راهبردی به مدیران ارشد عمل می‌کند (به نقل از نجابتبخش و تولابی، ۱۳۸۷).

بنابراین می‌توان گفت کنترل راهبردی با پایه‌ریزی و استفاده از نقاط بازرسی راهبردی، یعنی «ملاک‌هایی که ممکن است برای ارزیابی پیشروی رو به جلو در اجرا و تحقق استراتژی مقرر مورد استفاده قرار گیرند»، محقق خواهد شد. این ملاک‌ها آستانه‌های اجرای استراتژی سازمانی را پایه‌گذاری می‌کنند که اگر برآورده شوند، اعتبار استراتژی مقرر حاصل می‌شود. بنابراین کنترل راهبردی بر هماهنگی میان فرموله کردن استراتژی و اجرای آن دلالت می‌کند (همان). در نهایت کنترل راهبردی را می‌توان این‌گونه تعریف کرد: «کنترل راهبردی عبارت است از اندازه‌گیری نقاط مهم و کلیدی در برنامه راهبردی و مقایسه آن با استانداردهای موجود در راستای آرمان‌ها و افق پیش‌رو».

### ۲-۳. مدل‌های کنترل راهبردی

درباره کنترل راهبردی اندیشمندان مختلف از نقطه‌نظر خود و با توجه به پژوهش‌ها و تجربیاتشان مدل‌های متنوعی را ارائه داده‌اند. روملت برای کنترل راهبردی چهار معیار ارائه می‌دهد. وی معتقد است از میان آزمون‌هایی که استفاده از آن‌ها برای راهبردها موجه و معقول است، بیشترشان در محدوده یکی از معیارهای ذیل قرار می‌گیرند: سازگاری، هماهنگی، برتری و امکان‌پذیری (کوپین و دیگران، ۱۳۸۲).

از نظر فلام‌هولتز<sup>۶</sup> (۱۹۹۶)، سازمان‌ها باید بر رفتار کارکنان اثر بگذارند یا آن‌ها را کنترل کنند تا برنامه‌ها و اهدافشان محقق شود. فلام‌هولتز چهار مرحله کنترل را معرفی می‌کند

4. Certo & Peter
5. Roush & Bell
6. Flamholtz

که عبارت‌اند از: سیستم برنامه‌ریزی، عملیات، سیستم اندازه‌گیری، سیستم ارزیابی پاداش و نتایج. البته تمام این مراحل در بستر محیط خارجی، فرهنگ سازمانی و ساختار سازمانی اتفاق می‌افتند.

از دیدگاه پیرس و رابینسون (۱۳۹۳، صص. ۶۴۴-۶۵۱)، چهار نوع اساسی کنترل استراتژیک وجود دارد: کنترل مفروضات،<sup>۷</sup> کنترل اجرایی (پیاده‌سازی)،<sup>۸</sup> نظارت راهبردی<sup>۹</sup> و کنترل آگاهی‌های ویژه<sup>۱۰</sup> (مصلح‌شیرازی و حیدری ۱۳۸۲: ۷۸).

لورنژ، مورتن و گوشل (۱۳۸۵) از دو نوع کنترل نام می‌برند که به مدیران کمک می‌کند تا به‌طور پیوسته تغییرات محیطی را کنترل نمایند. این دو نوع کنترل استراتژیک عبارت‌اند از: کنترل تدریجی استراتژیک<sup>۱۱</sup> و کنترل بنیادی استراتژیک.<sup>۱۲</sup>

شری یوگ و استاینمن در سال ۱۹۸۷ مدلی ارائه کردند که در سال ۱۹۹۲م پریبل آن را بسط داد. ایشان در زمینه طراحی مدل کنترل راهبردی، مدل سه‌مرحله‌ای را طراحی کردند که در بردارنده سه جزء کنترل فرضیات، کنترل اجرا و کنترل مراقبت راهبردی است (عیسایی، ۱۳۸۷، ص. ۱۴۰).

از دید آنتونی، جاری‌سازی راهبردها نیازمند توجه توأمان به سه بُعد اجرایی کردن (ترجمه ارکان جهت‌ساز و راهبردها به عمل شامل اهداف کنترلی، اهداف کمی، ابتکارات و...)، نهادی کردن (پذیرش و حمایت راهبردها از سوی فرهنگ، ساختار و...) و درونی کردن راهبردها (مدیریت دگرگونی‌های استراتژیک) است. از این رو برنامه‌ریزی استراتژی و ایجاد همسویی حول محور راهبردهای سازمانی، با بهره‌گیری از مفاهیم مذکور و در قالب ابزار استراتژیک متناسب نظیر روش کارت امتیازی متوازن، خود نوعی کنترل قلمداد می‌شود. به عبارت دیگر، مفاهیم برنامه‌ریزی و کنترل درهم تنیده‌اند (امینی، اکبری و خبازباویل، ۱۳۹۴).

به عقیده استونر، فریمن و گیلبرت (۱۳۷۹)، ابتدا باید زمینه‌های اصلی عملکرد سازمان و سپس نقاط کنترل راهبردی - یعنی جایی که می‌توان از آنجا اطلاعات را کنترل یا جمع‌آوری کرد - مشخص شود. پس از تعیین کردن این دو مورد، سیستم کنترل به شرح زیر طراحی می‌شود:

۱. تعیین کردن نتایج مورد انتظار؛
۲. مشخص کردن شاخص‌هایی برای پیش‌بینی نتایج؛
۳. تعیین کردن استانداردهایی برای پیش‌بینی‌ها و سنجش نتایج؛
۴. ایجاد شبکه اطلاعاتی برای

7. premises control
8. implementation control
9. strategic surveillance
10. special control
11. controlling the strategic momentum
12. controlling the strategic leap

انعکاس کردن نتایج؛ ۵. اجرای سیستم و انجام اقدامات لازم.

**دفت (۱۳۸۱، ص. ۳۷۳)** معتقد است مدیران رده بالا و میانی سازمان می‌توانند از بین راهبردهای متعدد، سه نوع را از نظر کنترل انتخاب کنند که عبارت‌اند از: بازار، اداری (دیوان سالار) و قومی (ارزشی).

به‌باور دنیسون، محیط خارجی اثرات بسیار شدیدی بر سازمان و فرهنگ آن دارد. در تعاملات سازمان و محیط دو عامل اساسی اثرگذار است: میزان تغییر محیط و میزان توجه سازمان به داخل و خارج. با توجه به این دو عامل، چهار گروه راهبرد قابل طراحی است: فرهنگ انعطاف‌پذیر، فرهنگ مأموریتی، فرهنگ مشارکتی و فرهنگ بروکراتیک **(به نقل از عیسانی، ۱۳۸۷)**.

از دیدگاه **ویلن و هانگر (۱۳۹۲)**، برای درست انجام دادن کنترل راهبردی در سازمان باید بیش از هر کار دیگری، کنترل منظم پیشرفت سازمان به سمت اهداف مدبرانه، به‌شیوه‌ای مناسب صورت گیرد و استراتژی سازمان براساس این سنجش تغییر کند. این فرایند بیانگر کنترل راهبردی در دیدگاه ویلن و هانگر است. از نظر آنان، یک بخش مهم و اغلب ناپیدا است که سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش یک سازمان به آن نیاز دارند. در واقع کنترل راهبردی ویلن و هانگر یک کنترل جامع در سطح سازمان است که شامل تمام فرایندها و مراحل از کنترل رسالت و اهداف تا اجرای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی سازمان است.

**سرتو و پیتر (۱۳۸۰، صص ۲۳۵-۲۵۰)** اظهار می‌کنند که برای انجام روند کنترل راهبردی در سازمان، سه گام متمایز اما پیوسته باید برداشته شود. چون این گام‌ها نوع خاصی از کنترل سازمانی را به‌وجود می‌آورند، شباهت و نزدیکی بسیاری به مدل کنترل عمومی دارند. آن‌ها عملکرد سازمان را اندازه می‌گیرند، عملکرد را با اهداف و معیارها مقایسه می‌کنند و اقدام اصلاحی لازم را صورت می‌دهند.

هاریسون الگوی فرایندی کنترل راهبردی را متشکل از هشت جزء محوری می‌داند که عبارت‌اند از: اهداف استراتژیک، تعیین وظایف، پاسخ‌گویی، تخصیص بودجه، شایستگی کارکنان، مکانیزم بازخورد، ردیابی و اقدام اصلاحی **(امینی و دیگران، ۱۳۹۴)**.

فرایند کنترل راهبردی از دیدگاه رایبیز، از سه مرحله جداگانه و مشخص تشکیل شده است: اندازه‌گیری عملکرد واقعی، مقایسه عملکرد واقعی با استاندارد، ارائه راهکار مدیریتی جهت اصلاح انحراف از استاندارد و نیز استانداردهای نامناسب **(همان)**.

امیرکبیری ویژگی‌های متمایز کنترل راهبردی از دیگر فرایندهای کنترل را چنین برمی‌شمارد: ۱. چشم‌انداز زمانی درازمدت؛ ۲. توجه کردن به محیط بیرونی سازمان؛ ۳. اهمیت دادن به پیروزی یا شکست سازمان؛ ۴. مربوط بودن به مسائل روزمره و فعالیت‌های تکراری؛ ۵. ایجاد



کردن قابلیت با کیفیت و نوآوری (به نقل از عیسانی، ۱۳۸۷، ص. ۱۵۶).

کارول و ادوارد با تأکید بر سه نوع کنترل اداری، بازار و فرهنگی، این سؤال را مطرح می‌کنند که در چه شرایطی باید از هریک از این کنترل‌ها استفاده کرد. در سال ۱۹۹۰م، این دو اندیشمند مدیریتی مدلی را تحت عنوان کنترل اقتضایی معرفی کردند. در کنترل اقتضایی، بحث از بهترین شیوه کنترل نیست؛ بلکه مسئله این است که در چه شرایطی باید از کدام مدل استفاده کرد (به نقل از دفت، ۱۳۸۱، ص. ۳۸۳).

در سال ۱۹۹۲م، اش<sup>۱۳</sup> الگوی ساده‌ای از کنترل را معرفی کرد که در واقع فرایندی بود که از برنامه‌ریزی شروع شده و پس از گذر از فعالیت‌ها و اندازه‌گیری به کنترل می‌رسید و سپس کنترل در برنامه‌ریزی تأثیر می‌گذاشت؛ بدین ترتیب، این مدل یک چرخه را نشان می‌داد. این مدل سه نکته مهم را روشن می‌کند: ۱. تعیین اینکه چه چیزی از لحاظ فعالیت تجاری اندازه‌گیری می‌شود، بسیار مهم است. ۲. پیروی از استانداردهای عملکرد باید برقرار شود، عملکرد واقعی اندازه‌گیری و با استاندارد مقایسه شود. ۳. اقدامات لازم جهت اصلاح انحراف که در واقع انحراف از استانداردهاست، باید انجام شود.

مدل کنترل راهبردی سایمونز بر چهار محور نظام‌های کنترل تشخیصی، نظام‌های کنترل تعاملی، نظام‌های اعتقادی و نظام‌های تعیین محدوده استوار شده است. براساس این مدل، کنترل استراتژی کسب‌وکار با انسجام چهار اهرم نظام‌های اعتقادی، نظام‌های تعیین محدوده، نظام‌های کنترل تشخیصی و نظام‌های کنترل تعاملی محقق می‌گردد. قدرت این اهرم‌ها در استفاده جداگانه از آن‌ها نیست؛ بلکه کارکرد آن‌ها به کامل کردن اثر یکدیگر وابسته است (عیسانی، ۱۳۸۷، ص. ۱۱۴).

کویین معتقد است بین کنترل راهبردی شرکت‌ها از دو جنبه ذیل تفاوت وجود دارد: رسمیت داشتن و آشکار بودن فرایندها، و تعداد معیارهای عملکرد راهبردی خوب و تأکید بر سودآوری. شرکت‌های با رویکرد کنترل راهبردی غالباً از معیارهای کمتری برای تعیین عملکرد خوب نسبت به شرکت‌های با رویکرد برنامه‌ریزی راهبردی استفاده می‌کنند و بر سودآوری تأکید بیشتری دارند (همان).

وقتی شرایط محیطی بسیار متلاطم می‌گردد، به‌طوری که تغییر مستلزم فرایندی مداوم است، ضرورت دارد که پاسخ‌گویی راهبردی نسبت به تغییر، نهادینه شود. برای تحقق این امر آنسوف موارد ذیل را مطرح می‌کند: جدایی مدیریت و کنترل پروژه‌های راهبردی از سیستم‌های کنترل عملیات، کنترل راهبردی براساس چشم‌انداز آینده و نه بر مبنای عملکرد گذشته، تقسیم

کل بودجه به بودجه عملیاتی و بودجه راهبردی، ساختار دوگانه عملیاتی و راهبردی، تمرکز رفتار مدیران ارشد بر توسعه راهبردی و همکاری و آموزش و مشارکت همه مدیران در برنامه‌ریزی راهبردی (امینی و دیگران، ۱۳۹۴).

چان کیم<sup>۱۴</sup> و رن مابورن<sup>۱۵</sup> در سال ۲۰۰۵م استراتژی اقیانوس آبی<sup>۱۶</sup> را جهت نگاه راهبردی جدید به آینده ابداع کردند. برای شناخت استراتژی اقیانوس آبی، ابتدا باید با مفهوم اقیانوس قرمز آشنا شد. اقیانوس قرمز بیانگر تمام صنایع و شرکت‌های فعال در دنیای کسب‌وکار امروزی است. اقیانوس قرمز بازارها و کسب‌وکارهای شناخته‌شده است که در آن شرکت‌ها در حال رقابت مستمر با یکدیگر هستند؛ ولی اقیانوس آبی دربرگیرنده تمام صنایع و کسب‌وکارهایی است که در حال حاضر وجود ندارند و بیانگر فضاهای ناشناخته بازار هستند. مبدعان این نظریه برای موفقیت شرکت در اتخاذ راهبرد اقیانوس آبی شش مسیر را مشخص کرده‌اند: ۱. بررسی و ارزیابی در میان صنایع جایگزین؛ ۲. بررسی و ارزیابی گروه‌های راهبردی<sup>۱۷</sup> در صنایع؛ ۳. بررسی و ارزیابی در میان زنجیره مشتریان؛ ۴. بررسی و ارزیابی در میان محصولات و خدمات مکمل؛ ۵. ارزیابی در میان خصیصه‌های کارکردی<sup>۱۸</sup> یا احساسی<sup>۱۹</sup> خریداران؛ ۶. بررسی و ارزیابی در سراسر زمان (همان).

**باند و اسکانلن (۱۹۹۵)** مدل‌های کنترل راهبردی پیش از خود را به دو رویکرد سنتی و گزینه‌ای تقسیم کرده‌اند. نقش کنترل راهبردی، هدایت، رهبری، شکل‌گیری و پیش‌بینی به‌جای تحمیل کردن، محدود کردن و تنظیم کردن است. وظیفه اصلی کنترل راهبردی حفاظت و ارتقای شایستگی اصلی است. اطلاعات باید براساس یک سند پایه که بینش سازمان درباره شایستگی‌ها و قابلیت‌ها را ثبت کرده است، بررسی شود. اسناد پایه باید یک معماری استراتژیک باشد؛ یعنی نقشه‌ای از آینده که برای تخیل و توانایی سازمان طراحی شده است. معماری استراتژیک می‌تواند مکانیسم اصلی هماهنگی، ارتباط و یادگیری در داخل و خارج از سازمان (همه کارهای ضروری کنترل) باشد. معماری استراتژیک در پرورش فرهنگ سازمانی جدید نقش مهمی دارد. فرهنگ دستگاه کنترل مهم است؛ زیرا در طول زمان به منبع انگیزه درونی و تغییر رفتار در سازمان تبدیل می‌شود و به‌طور بالقوه اثر طولانی‌مدت بیشتری نسبت به کنترل‌های خارجی دارد. معماری استراتژیک یک مکانیسم ایدئال برای رویکرد هماهنگی متمرکز برای کنترل با تأکید دوگانه بر شایستگی و قابلیت است.

**کاپلان و نورتون (۱۳۸۸، ص. ۹)** در اوایل دهه ۱۹۹۰ مدل کارت امتیازی متوازن را به‌عنوان سیستم

- 
14. W. Chan Kim
  15. Renee Maubrane
  16. Blue Ocean Strategy
  17. strategic groups
  18. functional
  19. emotional

مدیریت عملکرد ارائه دادند. آن‌ها بیان کردند که برخی مدیران بین استفاده از شاخص‌های مالی و شاخص‌های عملیاتی جهت ارزیابی عملکرد به سمت شاخص‌های مالی می‌روند و برخی دیگر به سمت شاخص‌های عملیاتی؛ در حالی که شرکت‌های موفق نه تنها شاخص‌های مالی را در نظر می‌گیرند، بلکه از سه منظر مشتری، فرایندهای داخلی و یادگیری و رشد نیز عملکرد خود را می‌سنجند (Kaplan & Norton, 1992 & 1993). در نسل دوم کارت امتیازی متوازن، مفهوم اهداف راهبردی<sup>۲۰</sup> وارد شد. راه‌حلی که برای انتخاب و طبقه‌بندی معیارها مطرح شد، مفهوم اهداف راهبردی بود که از عبارات استراتژی که مبتنی بر چشم‌انداز و اهداف کلان بودند، توسعه می‌یافتند (Kaplan & Norton, 1993). در این نسل به جای روابط علت و معلولی بین دیدگاه‌ها، روابط علت و معلولی بین معیارها و سپس بین اهداف استراتژیک برقرار گردید و نقشه استراتژی<sup>۲۱</sup> شکل گرفت (Kaplan & Norton, 1996; Kaplan, 2010).

نسل سوم روش کارت امتیازی متوازن به تقویت خصوصیات مربوط به نسل دوم پرداخت. در این نسل، سیستم مدیریت استراتژیک (دست‌آورد نسل دوم) به چارچوب سازمان استراتژی محور تعمیم یافت. سازمان‌های استراتژی محور بر پنج اصل استوار است: ۱. سازمان برای تحول از طریق مدیریت ارشد بسیج کنید؛ ۲. راهبرد را به اصطلاحات عملیاتی تبدیل کنید؛ ۳. سازمان را با راهبرد همسو سازید؛ ۴. با ایجاد انگیزه، راهبرد را کار هر روزه کارکنان سازید؛ ۵. راهبرد را به فرایندی مستمر تبدیل کنید (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸، ص. ۹؛ Kaplan & Norton, 2001).

پرداختن به اصل پنجم، یعنی اداره کردن استراتژی در فرایندی مستمر، موجبات پیدایش نسل چهارم روش کارت امتیازی متوازن را فراهم آورد. سیستم جامع و نوین مدیریتی نسل چهارم متشکل از شش مرحله اصلی است که عبارت‌اند از: ۱. توسعه استراتژی؛ ۲. برنامه‌ریزی استراتژی؛ ۳. همسویی سازمانی؛ ۴. طرح‌ریزی عملیات؛ ۵. پایش و یادگیری؛ ۶. ارزیابی و تغییر (کاپلان و نورتون، ۱۳۸۸، ص. ۲۰۶؛ Kaplan, 2010).

#### ۴. روش تحقیق

در سال‌های اخیر با رشد پژوهش‌ها در حوزه‌های مختلف علوم و مواجه شدن جامعه علمی با انفجار اطلاعات، اندیشمندان در عمل به این نتیجه رسیده‌اند که اطلاع از و تسلط بر تمامی ابعاد یک رشته و به‌روز بودن در آن امکان‌پذیر نیست. بنابراین انجام دادن پژوهش‌های ترکیبی که نتایج پژوهش‌های گذشته را به‌صورت ترکیبی در اختیار جامعه علمی قرار می‌دهد، گسترش روزافزون یافته است. یکی از این روش‌ها «فرامطالعه» است. روش فرامطالعه شامل چهار قسمت

20. strategic objective

21. strategy map

اصلی است: فراتحلیل<sup>۲۲</sup> (تحلیل کمی محتوای مطالعات اولیه)، فراروش (تحلیل روش‌شناسی مطالعات اولیه)، فرانظری (تحلیل نظریه‌های مطالعات اولیه) و فراترکیب<sup>۲۳</sup> (تحلیل کیفی محتوای مطالعات اولیه) (سهرابی، اعظمی و یزدانی، ۱۳۹۰، ص. ۱۳). البته در برخی از کارهای پژوهشی به جای کلمه فراترکیب از فراتلفیق استفاده شده که هر دو ترجمه یک کلمه است و تفاوتی بین روش فراترکیب و فراتلفیق وجود ندارد (تهرانی و رهنمافلورجانی، ۱۳۹۳، ص. ۷۱؛ ثقفی، عباسی و کشتگاری، ۱۳۹۳).

روش پژوهش حاضر از نوع کیفی و راهبرد مورد استفاده در این پژوهش روش فراترکیب (فراتلفیق) است. فراترکیب فرایند جست‌وجو، ارزیابی، ترکیب و تفسیر مطالعات کمی یا کیفی در حوزه‌ای خاص است. اهمیت فراترکیب در این است که این روش شناخت جامع‌تر و درک عمیق‌تری از پدیده مورد بررسی ارائه و کمک می‌کند تصمیم‌گیری‌ها و مراقبت‌ها براساس شواهد علمی و یافته‌های پژوهشی انجام گیرد (فلسفی، معمارزاده، موسی‌خوانی و الوانی، ۱۳۹۵، ص. ۵۸). در واقع فراترکیب به دنبال گذشتن از سطح و رسیدن به عمق یک نگاه است تا درک بهتری از پدیده یا شیء ایجاد کند (Craggs & Kelly, 2018, p. 3; Darvishpour, Joolae & Cheraghi, 2014, p. 2).

کاربرد فراترکیب همانند فراتحلیل است و بدین منظور از آن استفاده می‌شود تا بتوان از چندین مطالعه به نتیجه واحدی رسید و نتایج جامع‌تری به دست آورد (Levitt et al., 2018, p. 40). فراترکیب در مقایسه با رویکرد فراتحلیل کمی، متمرکز بر مطالعات کیفی است و بیشتر به فهم عمیق پژوهشگر برمی‌گردد و با ترجمه مطالعات کیفی به یکدیگر و تفسیرهای داده‌های اصلی، مطالعات منتخب را با یکدیگر ترکیب می‌کند (زیمبر به نقل از مانیان و رونقی، ۱۳۹۴، ص. ۹۰۵).

سندلوسکی و باروسو<sup>۲۴</sup> (2003, p. 157) معتقدند مانند روش مطالعه موردی، فراترکیب به خودی خود روش خاصی را نشان نمی‌دهد؛ ولی بسته به اهداف پژوهش و آنچه که مجموعه‌ای از یافته‌ها اجازه می‌دهد، می‌توان از طیف وسیعی از روش‌های کیفی استفاده کرد. البته ایشان در سال ۲۰۰۷م در دستنامه روش فراترکیب مراحل هفت‌گانه‌ای را برای این روش معرفی کردند که مورد استفاده بسیاری از پژوهشگران قرار گرفته است (Naseri & Noruzi, 2018؛ مقدسی، مانیان، قلی‌پور و حسن‌زاده، ۱۳۹۵؛ فلسفی و دیگران، ۱۳۹۵؛ سهرابی و دیگران، ۱۳۹۰؛ شهبازی سلطانی و صلواتیان، ۱۳۹۶؛ جبارزاده و سپهری، ۱۳۹۵؛ راشکی، سالارزهی، کامالیان، سیدنقوی و وظیفه، ۱۳۹۶؛ محمدی و شجاعی، ۱۳۹۵). مراحل هفت‌گانه اجرای فراترکیب (فراتلفیق) به‌طور خلاصه

22. meta-analysis

23. meta-synthesis

24. Sandelowski & Barroso

بدین ترتیب است: ۱. تنظیم سؤال پژوهش؛ ۲. بررسی نظام مند متون؛ ۳. جست و جو و انتخاب متون مناسب؛ ۴. استخراج اطلاعات از متون؛ ۵. تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته های کیفی؛ ۶. کنترل کیفیت؛ ۷. بیان یافته ها (تهرانی و رهنما فلاورجانی، ۱۳۹۳، ص. ۷۱؛ Sandelowski & Barroso, 2007).

برای دستیابی به یافته های پژوهش مراحل هفت گانه بیان شده در روش پژوهش به این شرح انجام شد:

مرحله اول، تنظیم سؤال پژوهش: سؤال پژوهش با شاخص های مختلفی در ارتباط است که از آن ها هم اثر می پذیرد و هم بر آن ها اثر می گذارد. برخی از این شاخص ها عبارت اند از جامعه آماری، محدوده زمانی، محدوده مکانی و... در این پژوهش، به این سؤال پاسخ داده شد: «مؤلفه های مدل های کنترل راهبردی موجود کدام اند؟».

مرحله دوم، بررسی نظام مند متون: در روش فراترکیب اسناد و مدارکی که از گذشته وجود دارد، داده های پژوهش محسوب می شود. برای این منظور تمام پژوهش های صورت گرفته در قالب پایان نامه و مقالات علمی - پژوهشی، علمی - ترویجی و مقالات کنفرانس ها با عناوین کنترل راهبردی و کنترل استراتژیک جمع آوری شد. برای گردآوری این منابع به پایگاه های اینترنتی Sage, Science Direct, Google Scholar، پژوهشگاه علوم و فناوری اطلاعات ایران (ایران داک)،<sup>۲۵</sup> پایگاه مجلات تخصصی نور،<sup>۲۶</sup> جهاد دانشگاهی،<sup>۲۷</sup> مقالات علمی کنفرانس های کشور<sup>۲۸</sup> و پایگاه نشریات کشور<sup>۲۹</sup> مراجعه شد. با توجه به حجم بسیار زیاد منابع، چه منابع داخلی و چه خارجی<sup>۳۰</sup>، که در عنوان خود دارای عبارت کنترل راهبردی و کنترل استراتژیک بودند و بسیاری از آن ها مدل های دیگر را به کار گرفته بودند، از منابعی که فهرستی از مدل های کنترل راهبردی را ذکر کرده بودند، استفاده شد که در این میان می توان از مقاله باند و اسکانلن، کتاب امینی و دیگران و رساله دکترای عیسایی نام برد.

مرحله سوم، جست و جو و انتخاب متون مناسب: فرایند بازبینی و انتخاب در پژوهش حاضر در چهار مرحله انجام شد. در مرحله اول تمام منابع شناسایی شد. در مرحله دوم پژوهش هایی که مدل های مختلف کنترل راهبردی را ذکر کرده بودند، مورد بررسی دقیق تر قرار گرفتند و براساس آن ها مدل های اصلی استخراج شد. در مرحله سوم کل منابع شناسایی شده در مرحله

25. Irandoc.ac.ir

26. Noormags.ir

27. Sid.ir

28. Civilica.com

29. Magiran.ir

۳۰. فقط در سایت Science Direct تعداد نتایج جست و جو با کلیدواژه strategic control، ۴۳۷ / ۲۴۱ مورد است.

قبل به اجمال بررسی شد و در نهایت در مرحله چهارم منابع به صورت تفصیلی مورد تحلیل قرار گرفت. در انتهای این مرحله به ۲۲ مدل کنترل راهبردی دست یافته شد. متون نهایی مشخص شده همگی در ویژگی کیفی بودن مشترک بودند؛ به همین دلیل روش فراتلفیق برای این پژوهش مناسب است.

مرحله چهارم، استخراج اطلاعات از متون: در این مرحله برای استخراج اطلاعات از مدل‌های بیست و دوگانه شناسایی شده در مرحله پیش، از روش تحلیل مضمون بهره گرفته شد؛ البته بخشی از تحلیل مضمون در این بخش به کار رفت که مربوط به یافتن مضامین پایه است و از مراحل بعدی این روش که مرتبط با پژوهش حاضر نبود، استفاده نشد. پس از استخراج مضامین پایه، مؤلفه‌های به کاررفته در هر مدل مشخص شد و در **جدول‌های ۱ تا ۳** خلاصه و دسته‌بندی گردید. در **جدول ۱** کدگذاری مراحل کنترل راهبردی، در **جدول ۲** مراحل به کاررفته در هر مدل و نهایتاً در **جدول ۳** تعداد تکرار هریک از مؤلفه‌ها در مدل‌های کنترل راهبردی مشخص شده است.

مرحله پنجم، تجزیه و تحلیل و ترکیب یافته‌های کیفی: در طول تجزیه و تحلیل پژوهشگر به دنبال مطالبی است که از متون موجود پدیدار شده‌اند. پس از شناسایی همه مؤلفه‌های به کاررفته در مدل‌های کنترل راهبردی، فراوانی هریک از این مؤلفه‌های مشخص شد و اولویت آن‌ها با توجه به تأکید اغلب اندیشمندان در جدولی مشخص شد. فایده این جدول که مشخص‌کننده تعداد تکرار هر مؤلفه است، در مشخص کردن تأکید مدل‌ها بر مؤلفه‌های مختلف است که می‌توان با توجه به این جدول به اهمیت نسبی مؤلفه‌های مختلف پی برد.

مرحله ششم، کنترل کیفیت: با توجه به جست‌وجوی گسترده در منابع علمی فارسی و لاتین و دستیابی به مدل‌های مختلف کنترل راهبردی و استفاده از کتاب‌ها و رساله‌هایی که سعی در جمع‌آوری این مدل‌ها داشته‌اند، می‌توان از کمیّت کار اطمینان حاصل کرد. ولی جهت اطمینان از کیفیت کار باید به نوع بررسی آثار که با استفاده از روش تحلیل مضمون صورت گرفته و تمام مؤلفه‌های هر مدل استخراج شده است، توجه کرد که باعث ایجاد اطمینان از کیفیت کار می‌شود. البته مؤلفان مقاله خود از خبرگان این حوزه بوده و کتاب‌ها، رساله و مقالات فراوانی در حوزه کنترل راهبردی نگاشته و هدایت کرده‌اند که باعث تضمین کیفیت تحقیق در حوزه تحقیق‌های کیفی می‌شود.

مرحله هفتم، بیان یافته‌ها: در این مرحله یافته‌های پژوهش که نتیجه شش گام گذشته است، در قالب مدل کنترل راهبردی با رویکرد سیستمی بیان شده است. این مدل را که حاصل بررسی دقیق و موشکافانه ۲۲ مدل کنترل راهبردی است، می‌توان با بومی‌سازی به‌عنوان مدلی جدید برای کنترل راهبردی در تمام سازمان‌ها و نهادهای دولتی و خصوصی به کار گرفت.

## ۵. یافته‌های تحقیق

مدل‌های کنترل راهبردی مورد مطالعه ۲۲ مورد است که مراحل شناسایی شده از مجموع مدل‌ها براساس رویکرد سیستمی به شرح **جدول ۱** کدگذاری شده است.

### جدول ۱. کدگذاری مراحل کنترل راهبردی

مرحله اصلی	زیرمرحله‌ها	کد	مرحله اصلی	زیرمرحله‌ها	کد
۱. پیش از عمل (ورودی)	تعیین موضوع ارزیابی	۱-۱	ارزیابی عملکرد	۱-۳	
	تعیین مفروضات و استانداردها	۲-۱	تحلیل سودآوری	۲-۳	
	تعیین مفروضات و استانداردها	۲-۱	بررسی نتایج	۳-۳	
	توسعه راهبرد	۳-۱	۳. بعد از عمل (خروجی)		
	تدوین راهبرد	۴-۱			
۲. حین عمل (فرایندها)	طرح‌ریزی راهبرد	۵-۱			
	تعیین اهداف کمی	۶-۱			
	اجرای فرایندها	۱-۲	اقدامات اصلاحی	۱-۴	
	کنترل فرایندها	۲-۲			
	کنترل راهبردهای عمومی	۳-۲	۴. بازخورد		
	کنترل ویژه	۴-۲			
	پایش و یادگیری	۵-۲			

مراحل استفاده شده در هریک از مدل‌ها به وسیله کدها مشخص و در **جدول ۲** نشان داده شده است. از آنجا که نه مدل لورانژ و دیگران، آنتونی، دفت، دنیسون، کارول و ادوارد، کویین، آنسوف، اقیانوس آبی، و باند و اسکاتلن فرایندی نبوده و مراحل برای کنترل راهبردی بیان نشده است، در جدول ذیل ذکر نشدند؛ ولی مؤلفه‌های به کاررفته در مدل‌های مذکور در **جدول ۳** لحاظ شده‌اند.

جدول ۲. مراحل مدل‌های کنترل راهبردی

مراحل					مراحل				
ردیف	مدل	پیش از عمل	حین عمل	بعد از عمل	ردیف	مدل	پیش از عمل	حین عمل	بعد از عمل
۱	روملت	۴-۱	۳-۲	۳-۳	۸	هاریسون	۴-۱	۲-۲	۱-۴
۲	فلام‌هولتز	۴-۱ و ۶-۱	۱-۲	۲-۳ و ۳-۳	۹	رابینز	۲-۱ و ۴-۱	۱-۳ و ۳-۳	
۳	پیرس و رابینسون	۲-۱ و ۴-۱	۱-۲ و ۲-۲	۴-۲	۱۰	امیرکبیری	۲-۱	۱-۳ و ۳-۳	۱-۴
۴	شری یوگ و استاینمن	۲-۱	۲-۲ و ۳-۲		۱۱	اش	۱-۱ و ۴-۱	۱-۲ و ۱-۳	۱-۴
۵	استونر و دیگران	۲-۱		۱-۳ و ۲-۳	۱۲	سایمونز	۲-۱ و ۴-۱	۱-۲ و ۲-۲	۳-۳
۶	ویلن و هانگر	۱-۱ و ۲-۱		۱-۳ و ۲-۳	۱۳	کاپلان و نورتون	۳-۱ و ۵-۱	۱-۲ و ۵-۲	۱-۳
۷	سرتو و پیتر			۱-۳ و ۲-۳					۱-۴

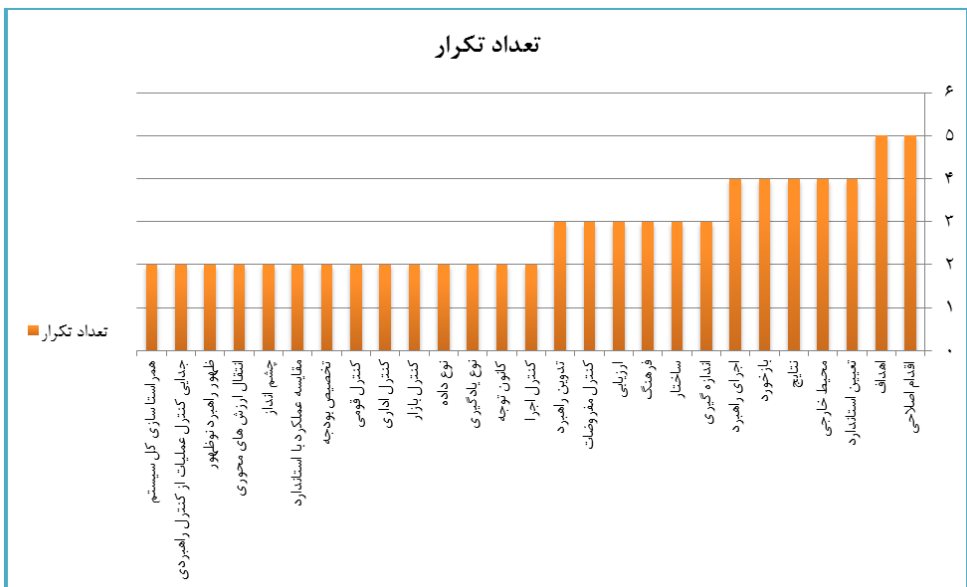
از مجموع ۲۲ مدل بررسی شده ۱۲۹ مؤلفه استخراج شده است که برخی از آن‌ها در مدل‌های مختلف مشترک‌اند و برخی هم فقط در یک مدل استفاده شده‌اند. در **جدول ۳** فراوانی ۲۷ مؤلفه‌ای که دارای تکرار هستند، نشان داده شده است. جهت جلوگیری از طولانی شدن مقاله از بیان مؤلفه‌های یک‌بار تکرار اجتناب شده است.



جدول ۳. تعداد تکرار مؤلفه‌ها در مدل‌های کنترل راهبردی

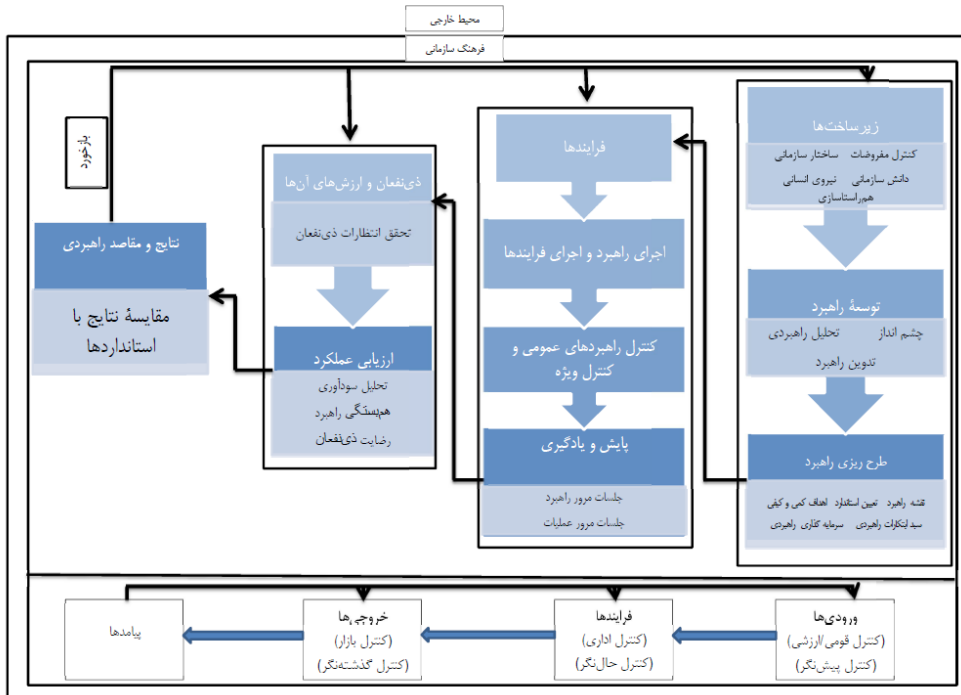
ردیف	مؤلفه	تعداد تکرار	ردیف	مؤلفه	تعداد تکرار	ردیف	مؤلفه	تعداد تکرار
۱	اقدام اصلاحی	۵	۱۰	فرهنگ	۳	۱۹	کنترل اداری	۲
۲	اهداف	۵	۱۱	ارزیابی	۳	۲۰	کنترل قومی	۲
۳	تعیین استاندارد	۴	۱۲	کنترل مفروضات	۳	۲۱	تخصیص بودجه	۲
۴	محیط خارجی	۴	۱۳	تدوین راهبرد	۳	۲۲	مقایسه عملکرد با استاندارد	۲
۵	نتایج	۴	۱۴	کنترل اجرا	۲	۲۳	چشم انداز	۲
۶	بازخورد	۴	۱۵	کانون توجه	۲	۲۴	انتقال ارزش‌های محوری	۲
۷	اجرای راهبرد	۴	۱۶	نوع یادگیری	۲	۲۵	ظهور راهبرد نوظهور	۲
۸	اندازه‌گیری	۳	۱۷	نوع داده	۲	۲۶	جدایی کنترل عملیات از کنترل راهبردی	۲
۹	ساختار	۳	۱۸	کنترل بازار	۲	۲۷	هم‌راستاسازی کل سیستم	۲

**جدول ۳** گویای این است که مؤلفه‌های «اقدام اصلاحی» و «اهداف» با ۵ مرتبه تکرار بیشترین دفعات تکرار را داراست. به‌علاوه تعیین استاندارد، محیط خارجی، نتایج، بازخورد و اجرای راهبرد ۴ مرتبه، مؤلفه‌های اندازه‌گیری، ساختار، فرهنگ، ارزیابی، کنترل مفروضات و تدوین راهبرد ۳ مرتبه و مؤلفه‌های کنترل اجرا، قانون توجه، نوع یادگیری، نوع داده، کنترل بازار، کنترل اداری، کنترل قومی، تخصیص بودجه، مقایسه عملکرد با استاندارد، چشم‌انداز، انتقال ارزش‌های محوری، ظهور راهبرد، ظهور، کنترل عملیات از کنترل راهبردی، هم‌راستاسازی کل سیستم هر کدام ۲ مرتبه تکرار شده‌اند.



شکل ۱. تعداد تکرار مؤلفه‌های مدل‌های کنترل راهبردی با بیش از یک بار تکرار

در تحلیل کلی مدل‌ها مشخص می‌شود که ۱۳ مدل از ۲۲ مدل از نگاه سیستمی تبعیت می‌کنند که از آن با عناوین «نگاه سیستمی»، «کنترل‌های پیش‌نگر، حال‌نگر و آینده‌نگر»، «کنترل داده‌ها، کنترل فرایند و کنترل خروجی» و «کنترل قومی، کنترل اداری و کنترل بازار» یاد می‌شود. بنابراین مدل فراتلفیق مدل‌های بررسی‌شده مدلی سیستمی است که دارای ورودی، فرایند، خروجی، پیامد و بازخورد است و مؤلفه‌های بیان‌شده در جدول ۴ هر یک در بخش مربوط به مدل سیستمی جای می‌گیرند. مدل فراتلفیق کنترل راهبردی در شکل ۲ نمایش داده شده است.



شکل ۲. مدل فراتلفیق کنترل راهبردی

آنچه باعث تمایز این مدل از دیگر مدل‌های طراحی شده تا به امروز می‌شود، نگاه جامع‌نگر سیستمی به کنترل راهبردی است که در بسیاری از مدل‌ها یا نگاه سیستمی وجود ندارد و یا اینکه با وجود نگاه سیستمی، این نگاه کامل نیست و مواردی مانند پیامدهای کنترل در آن‌ها مورد توجه قرار نگرفته است. به‌علاوه بسیاری از مدل‌های طراحی شده در بخش‌های مختلف ورودی، فرایند و خروجی بسیاری از موارد نیاز را که دیگر مدل‌ها ذکر کرده بودند، بیان نکرده‌اند؛ در حالی که این مدل سعی در جمع این موارد داشته است.

## ۶. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

در پژوهش حاضر، ۲۲ مدل کنترل راهبردی که اندیشمندان مختلف ارائه کرده بودند، بررسی شد. از مجموع ۲۲ مدل بررسی‌شده، ۱۲۹ مؤلفه استخراج شد که برخی از آن‌ها در مدل‌های مختلف مشترک‌اند و برخی دیگر فقط در یک مدل استفاده شده‌اند. صدوسی‌امین مؤلفه که در ۱۳ مدل تکرار شده، نگاه سیستمی به کنترل راهبردی است که تحت عناوین «نگاه سیستمی»، «کنترل‌های پیش‌نگر، حال‌نگر و آینده‌نگر»، «کنترل داده‌ها، کنترل فرایند و کنترل خروجی» و

«کنترل قومی، کنترل اداری و کنترل بازار» قابل مشاهده است.

در این پژوهش، مؤلفه‌های کنترل راهبردی با استفاده از روش فراترکیب استخراج شد و در نهایت با دید کلی که در مدل‌های کنترل راهبردی غالب بود، یعنی دید سیستمی مدلی ترکیبی از مجموع تمام مدل‌ها ارائه شد. مدل عرضه‌شده یک مدل سیستمی است که ورودی، فرایند، خروجی، پیامد و بازخورد دارد. ورودی‌های مدل نهایی شامل زیرساخت‌ها (شامل کنترل مفروضات، ساختار سازمانی، دانش سازمانی، نیروی انسانی و هم‌راستاسازی)، توسعه راهبرد (شامل چشم‌انداز، تحلیل راهبردی و تدوین راهبرد) و طرح‌ریزی راهبرد (شامل نقشه راهبرد، تعیین استانداردها، اهداف کمی و کیفی، سبب ابتکارات راهبردی و سرمایه‌گذاری راهبردی) می‌شود. فرایندهای مدل دربردارنده فرایندها، اجرای راهبرد و اجرای فرایندها، کنترل راهبردهای عمومی و کنترل ویژه و پایش و یادگیری (شامل جلسات مرور راهبرد و جلسات مرور عملیات) است. خروجی‌های مدل از دو بخش ذی‌نفعان و ارزش‌های آن‌ها (شامل تحقق انتظارات ذی‌نفعان) و ارزیابی عملکرد (شامل تحلیل سودآوری، هم‌بستگی راهبرد و رضایت ذی‌نفعان) تشکیل شده و پیامد مدل رسیدن به نتایج و مقاصد راهبردی است که باید در این مرحله مقایسه نتایج با استانداردهای راهبردی مانند چشم‌انداز، رسالت و... صورت گیرد تا مشخص شود که چقدر در دستیابی به مقاصد راهبردی موفق بوده‌ایم. البته در هر مرحله بازخوردی به مرحله یا مراحل پیشین ارسال می‌شود که باعث اصلاح مراحل قبلی خواهد شد. همچنین مدل با دو محیط فرهنگ سازمانی و محیط خارجی در تعامل است.

یادآوری می‌شود که گرچه مدل‌های فراوانی برای کنترل راهبردی وجود دارد، چیزی به نام بهترین مدل وجود نداشته و باید هر سازمانی با توجه به محیط، فرهنگ، ساختار و... خود مدل مناسب را برگزیند و آن را با توجه به شرایط و اقتضات خود بومی و استفاده کند.

پیشنهاد می‌شود دیگر پژوهشگران مدل حاصل از این پژوهش را در سازمان‌های خود بیازمایند و آن را برای سازمان مربوطه بومی کنند. به‌علاوه پژوهشگرانی که علایق اسلامی دارند، می‌توانند مدل کنترل راهبردی را از دیدگاه اسلامی طراحی کنند. همچنین توصیه می‌شود نهادهای کشوری در پژوهشی مدل کنترل راهبردی ملی را براساس شاخصه‌های اسلامی - ایرانی طراحی کنند تا از آن در نهادهای سیاست‌گذار در جمهوری اسلامی ایران استفاده شود. در نهایت به مدیران اجرایی پیشنهاد می‌شود که به سیستمی بودن کنترل راهبردی توجه جدی کنند و برای دستیابی به کنترلی صحیح باید هم به ورودی‌ها، فرایندها، خروجی‌ها، پیامدها و هم به بازخورد توجه کنند که بدون عنایب به پنج مؤلفه بیان شده کنترل راهبردی ناقص خواهد بود.

## ملاحظات اخلاقی

### حامی مالی

این مقاله حامی مالی ندارد.

### مشارکت نویسندگان

تمام نویسندگان در آماده‌سازی این مقاله مشارکت کرده‌اند.

### تعارض منافع

بنابه اظهار نویسندگان، در این مقاله هیچ‌گونه تعارض منافی وجود ندارد.

### تعهد کپی‌رایت

طبق تعهد نویسندگان، حق کپی‌رایت (CC) رعایت شده است.

## References

- Asch, D. (1992). "Strategic control: A problem looking for a solution". *Long Range Planning*, 25(2), 105-110.
- Band, D. C., & Scanlan, G. (1995). "Strategic Control through Core Competencies". *Long Range Planning*, 28(2), 102- 114.
- Certo, S. C., & Paul, P. J. (2001). *Strategic management* (translated into Farsi by Ali Shamkhani). Tehran: The Center of Islamic Revolution of Iran's Revolutionary Guard. (Persian)
- Craggs, H., & Kelly, C. (2018). "Adolescents' experiences of school belonging: A qualitative meta-synthesis". *Journal of Youth Studies*, 1-15.
- Daft, R. L. (2002). *Organization theory and design* (translated into Farsi by Ali Parsaian and Seyed Mohammad Erabi). Tehran: The Office of Cultural Research. (Persian)
- Dari, B., & Hakak, M. (2010). "A scheme of strategic control model or Iran's industries". *Journal of Executive Management*, 40, 65-86. (Persian)
- Darvishpour, A., Joolae, S., & Cheraghi, M. A. (2014). "A meta-synthesis study of literature review and systematic review published in nurse prescribing". *Medical Journal of the Islamic Republic of Iran (MJIRI)*, 28, 1-12.
- Erabi, M., & Farghani Allah Abadi, M. A. (2009). "A scheme of strategic control model in defense industry". *Management Studies in Development and Evolution*, 60, 9-22. (Persian)
- Erabi, M., & Hakak, M. (2008). "A scheme of strategic control model for Iran's industry: A balanced scorecard approach". *Management Studies in Development and Evolution*, 58, 3-22. (Persian)
- Falsafi, A., Memarzadeh Tehran, Gh., Moosa Khani, M., & Alvani, S. M. (2016). "A model of staff dignity in Islam". *Islamic Management*, 24(4), 43-74. (Persian)
- Flamholtz, E. G. (1996). *Effective management control: Theory and Practice*. Kluwer Academic Publishers.
- Foroozandeh Dehkordi, L., & Jokar, A. (2013). *Islamic management and its models*. Tehran: Payam Noor Publication. (Persian)
- Hosseini, M. (2015). *On focus group method and its application in research*. Tehran: The Center of Research and Survey of Iran's Broadcasting Organization. (Persian)

- Isayi, H. (2008). *A scheme of strategic control model of logistic system: the case of military logistics*. PhD Dissertation in Human Resource Management. Imam Hossein University. (Persian)
- Jabarzadeh, Y., & Sepehri, F. (2016). "Developing a causal model of the main human and organizational culture factors of the organizational knowledge management: a meta-integration method". *Information Technology Management*, 26, 47-76. (Persian)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). "The Balanced Scorecard-Measures that Drive Performance". *Harvard business review*, january-february 1992, 70-80.
- (1993). "Putting the balanced scorecard to work". *Harvard business review*, September-october 1993.
- (1996). "Using the balanced scorecard as a strategic management system". *Harvard business review*, january-february 1996.
- (2001). "Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part 2". *American Accounting Association*, 15(2), 147-160.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2009). *The balanced scorecard: translating strategy into action* (translated into Farsi by Hossein Nasrolah Zadeh and Farshid Mohammad Nezhad). Tehran: The Center of Industry's Teaching and Research Publication. (Persian)
- Kaplan, S. R. (2010). "Concertual foundation of the balanced scorecard". *Harvard business review*. Working paper
- Khasheyi, V. (2014). "A study on the strategic control model of Iran's public library's perspective". *Research on Information Science and Public Libraries*, 20(76), 31-52. (Persian)
- Levitt, H. M., Bamberg, M., Creswell, J. W., Frost, D. M., Josselson, R., & Orozco, C. S. (2018). Journal Article Reporting Standards for Qualitative Primary, Qualitativ Meta-Analytic, and Mixed Methods Research in Psychology: The APA Publications and Communications Board Task Force Report, American Psychological Association 2018, 73(1), 26-46.
- Lorange, P., Morton, M. F., & Ghoshal, S. (2006). *Strategic control systems* (translated into Farsi by Seyed Mohammad Erabi and Mohammad Hakak). Tehran: The Office of Cultural Research. (Persian)
- Manian, A., & Ronaghi, M. (2015). "A model of applying internet visitoring: a meta-integration method". *Commercial Management*, 7(2), 901-920. (Persian)

- Memarzadeh, Gh., Najaf beige, R., & Tekeyi, A. (2014). "A model of strategic control for achieving the aims of IRI's 20-year perspective". *Quarterly Journal of the Macro and Strategic Policies*, 2(6), 1-24. (Persian)
- Moghadasi, A., Manian, A., Gholipoor, R., & Hosseinzadeh, A. (2016). "A model of good electronic governance in the area of technology education in Iran". *Information Technology Management*, 28, 591-620. (Persian)
- Moghimi, M. (2015). *The principles and basics of management: an Islamic approach*. Tehran: Rahdan Publication. (Persian)
- Mohammadi, A., & Shojayi, P. (2016). "A comprehensive model of risk management factors of supply chain: a meta-integration method". *Journal of Executive Management*, 8(15), 93-112. (Persian)
- Mosleh Shirazi, A., & Heidari, A. (2003). "A system of evaluation and strategic control in schematic strategic management: the case of Azarab company". *Shiraz University Journal of Sociology and Humanities*, 19(2), 75-86. (Persian)
- Nasari, Z., & Noruzi, A. (2018). "Content Marketing Process Model: A Meta-Synthesis of the Literature". *Webology*, 15(1), 8-18.
- Nejatbakhsh Esfahani, A., & Toolayi, R. (2008). "A local model of strategic control of cultural organizations in Iran". *Journal of Research in Human Resources Management*, 1, 105-148. (Persian)
- Pearce, J., & Robinson, R. K. (2014). *Strategic management* (translated into Farsi by Sohrab Khalili Soorini). Tehran: Yadvareh Publication. (Persian)
- Quinn, J. B., Mintzberg, H., & James, B. (2003). *The strategy process: concepts, context and cases* (translated into Farsi Mohammad Saebi). Tehran: The Higher Education and Research Organization of Management and Planning. (Persian)
- Rashki, M., Salarzehi, H., Kamalian, A., Seyed Naghavi, M., & Vazifeh, Z. (2017). "A model of identification and realization of entrepreneurship talent: a meta-integration method". *Journal of Entrepreneurship Development*, 10(2), 259-278. (Persian)
- Rezaian, A. (2004). *The principles of organization and management*. Tehran: SAMT Publication. (Persian)
- Saghafi, F., Abbasi Shahkooh, K., & Koshtegari, E. (2014). "A scheme for identification and prioritization of the stockholders based on the meta-integration method: the case of local



- system in Iran”. *Future Management*, 39, 21-42. (Persian)
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2003). “Toward a Meta synthesis of Qualitative Findings on Motherhood in HIV-Positive Women”. *Research in Nursing & Health*, 26(2), 153-170.
- Sandelowski, M., & Barroso, J. (2007). *Handbook for Synthesizing Qualitative Research*. New York: Springer.
- Seyed Razi (2000). *Translation of Imam Ali's Nahjol Balaghe* (translated into Farsi by Mohammad Dashti). Qom: Mashhoor. (Persian)
- Shahbazi Soltani, M., & Salavatian, S. (2017). “Identifying the features of a Jahadi manager: a meta-integration method”. *Islamic Management*, 17, 199-230. (Persian)
- Sohrabi, B., Azami, A., & Yazdani, H. (2011). “A pathological study of the research in Islamic management: a meta-integration method”. *Public Administration Perspective*, 6, 24. (Persian)
- Stoner, J. A. F., Freeman, R. E., & Gilbert, D. R. J. (2000). *Management* (translated into Farsi by Ali Parsaian and Seyed Mohammad Erabi). Tehran: The Office of Cultural Research. (Persian)
- Tehrani, R., & Rahnama Felavarjani, R. (2014). “An estimation of the manner of investment for the companies’ securities using the neural networks”. *Asset Management and Financing*, 6, 63-80. (Persian)
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2013). *Strategic management and business policy* (translated into Farsi by Mohammad Erabi and Hashem Aghazadeh). Tehran: The Office of Cultural Studies. (Persian)
- Yousefian, S. (2016). *A model of supervision and strategic control in line with the Islamization of higher education institutes*. MA Thesis of Public Organization Management, Supervision and Planning, Ilam University, Iran. (Persian)