



## Designing and Explaining the Model of Strategic Control with Self-Controlling Approach Based on Data-Based Theorizing

### Saeedeh Siadat

Ph.D Candidate, Department Bussines Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: s\_seyadat@yahoo.com

### Mohammad Taghi Amini

\*Corresponding author: Professor, Department of Bussines Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: m\_amini@pnu.ac.ir

### Mohamma Mehdi Parhizgar

Associate professor, Department of Bussines Management, Payame Noor University, Tehran, Iran. E-mail: m.parihizgar@pnu.ac.ir

### Jamshid Salar

Assistant professor, Department of Bussines Management, Payame Noor University Mazandaran, Iran. E-mail:s.seyadat@yahoo.com

### Abstract

Nowadays, competition in various business environments requires confrontation with plenty of opportunities and challenges. It is therefore necessary for the managers to apply some strategic control model for the purpose of predicting, effective strategic guidance of the organization as well as timely control and response to the movements of the rivals and environmental developments. Such a strategic control model should be able to turn the strategic control to a continuous, internal and ongoing stream in addition to guaranteeing the survival of the organization and realization of the organizational goals. The present research is an attempt to explain the pattern of strategic control with a self-control approach using qualitative research method and grounded theory. Data sampling has been made using purposeful and snowball sampling methods. Semi-structured interviews have been used as the tool for gathering data and data analysis has been carried out using grounded theory paradigmatic model. The results confirm that the main category is "implementation of strategic control in the organization with an internal look at strategic control (self-control)" which has been developed by the causal factors and a set of contextual and intervening elements that lead to two main organizational and individual outcomes through strategies.

**Keywords:** Strategic Control, Self-Control, Grounded Theory.

**Citation:** Siadat, S., Taghi Amini, M., Parhizgar, M. M. & Salar, J. (2020). "Designing and Explaining the Model of Strategic Control with Self-Controlling Approach Based on Data-Based Theorizing". *Public Organizations Management*, 8(1), 11-32. (in Persian).  
(DOI): 10.30473/IPOM.2019.42938.3370

Received: (10/ Dec/2018)

Accepted: (11/June/2019)

## طراحی و تبیین الگوی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد

### سعیده سیادت

دانشجوی دکتری، مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: s\_seyadat@yahoo.com

### محمدتقی امینی

\*نویسنده مسئول: استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: m\_amini@pnu.ac.ir

### محمد مهدی پرهیزگار

دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور، تهران، ایران.

E-mail: m.parhizgar@pnu.ac.ir

### جمشید سالار

استادیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور مازندران، ایران.

E-mail: s.seyadat@yahoo.com

### چکیده

امروزه رقابت در فضای کسب و کارهای مختلف مستلزم مواجهه با فرصتها و چالشهای فراوانی است. از این رو، ضروری است تا مدیران به منظور پیش بینی و هدایت راهبردی اثربخش سازمانهای خود، همچنین کنترل و پاسخگویی به -موقع در واکنش به تحولات رقبا و تحولات محیطی، از نوعی الگوی کنترل -استراتژیک استفاده نمایند که علاوه بر ضمانت حفظ حیات و بقای سازمان و تحقق اهداف سازمان، کنترل را به امری مستمر، درونی و جاری در سازمان تبدیل نماید. بنابراین؛ پژوهش حاضر با بهره گیری از شیوه پژوهشی کیفی و روش داده بنیاد به تبیین الگوی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی پرداخته است. در این پژوهش نمونه گیری به روشهای هدفمند، نظری و گلوله برفی انجام شده، ابزار گردآوری دادهها در این پژوهش، مصاحبههای نیمه ساختاریافته و شیوه تجزیه و تحلیل آن با استفاده از مدل پارادیمی داده بنیاد انجام شده است. نتایج حاصله مؤید آن -است که مقوله اصلی «پیاپی سازی کنترل استراتژیک در سازمان و نگاهی -درونی به کنترل استراتژیک» است که با توجه به عوامل علی، عوامل زمینه ای و عوامل مداخله گر شکل گرفته است و از طریق راهبردها، به دودسته پیامد اصلی شامل پیامدهای سازمانی و پیامدهای فردی منجر می شود.

**واژه های کلیدی:** کنترل استراتژیک، خودکنترلی، نظریه داده بنیاد، الگو.

**استناد:** سیادت، سعیده؛ امینی، محمدتقی؛ پرهیزگار، محمد مهدی و سالار، جمشید (۱۳۹۸). «طراحی و تبیین الگوی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد». *مدیریت سازمان های دولتی*، ۱۱(۱)، ۳۳-۱۱.

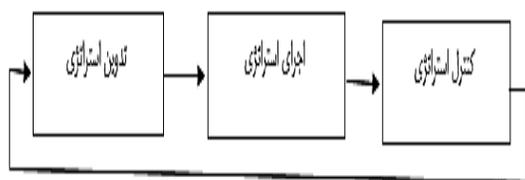
(DOI):10.30473/IPOM.2019.42938.3370

تاریخ دریافت: (۱۳۹۷/۱۰/۱۹)

تاریخ پذیرش: (۱۳۹۸/۰۳/۲۱)

**مقدمه**

افزوده اند. در این رویکرد فرایندها و اقدامات اثرگذار بر فرآیند اجرای راهبرد (اعم از مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرهنگ‌سازمانی، هم باید مورد پیش قرار گیرند. به‌طور خلاصه دو نوع رویکرد کلی در مقوله کنترل استراتژیک وجود دارد: رویکرد سنتی<sup>۱</sup>: این رویکرد به میزان زیادی متکی و مبتنی به بازخورد است و غالباً تا پایان دوره که معمولاً یک سال یا یک فصل و یا یک ماه است؛ شاهد هیچ‌گونه واکنشی در راستای تجدیدنظر در استراتژی‌ها، اهداف کلان، اهداف استراتژیک و حتی نوآوری و برنامه‌های راهبردی نیست.



شکل ۱. رویکرد سنتی به کنترل استراتژیک (دس، ۲۰۰۴)

در این رویکرد سه مرحله تدوین، اجرا و ارزیابی به صورت متوالی هستند و کنترل مبتنی بر بازخورد از طریق اندازه‌گیری عملکرد و مقایسه آن نسبت به استراتژی‌های تدوین شده انجام می‌گیرد و عمدتاً با برنامه‌ریزی‌های سالیانه پیوند خورده است. این سیستم کنترلی سنتی که به سیستم «تک حلقه‌ای» نیز مشهور است به‌سادگی عملکرد واقعی را با عملکرد پیش‌بینی شده مقایسه می‌کند. چنین سیستمی مناسب زمانی است که محیط ایستا و تغییر و تحولات محیطی اندک است (دس، ۲۰۰۴: ۶۷). در دهه‌های اخیر، انتقادهای فزاینده‌ای از روش کنترل مدیریتی سنتی، به علت تمرکز بسیار روی شاخصه‌های مالی صورت گرفته است. برخی از این انتقادات به این رویکرد عبارت‌اند از: ۱. فراهم کردن اطلاعات نادرست و گمراه‌کننده برای تصمیم‌گیری، زیرا؛ عمدتاً این اطلاعات مربوط به نتایج فعالیت‌ها و نسبت‌های مالی گذشته‌اند؛ ۲. ناتوانی در لحاظ کردن استراتژی‌های امروز سازمان و شاخصه‌ای غیرمحسوس؛ ۳. تشویق اندیشه کوتاه‌مدت و بهینه‌سازی جزئی؛ ۴. عدم توانایی در تأمین توازن بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت؛ ۵. عدم ارائه اطلاعات صحیح و منصفانه در حسابداری مالی (رویکرد سنتی قادر است اطلاعات

نگرش‌های مختلفی نسبت به نظریه‌های مدیریت وجود دارد مقوله کنترل، ناشی از نگرش فرایندی به مدیریت و مقوله استراتژیک، ناظر بر سطح نگرش به مسائل مدیریتی است. بنابراین، کنترل استراتژیک، یعنی کنترل در سطح مفهومی و ذهنی. کنترل در سطح مفهومی، تنها مربوط به کنترل استراتژی و برنامه استراتژیک نیست؛ بلکه شامل تمامی عناصر سازمان در سطح ذهنی و مفهومی می‌شود. این عناصر شامل اهداف و استراتژی‌ها، فناوری‌ها، ساختار، نیروی انسانی (هویت)، محیط، فرهنگ محصولات هستند. بنابراین، می‌توان کنترل استراتژیک را در تمامی این عناصر ساری و جاری دانست، کنترل استراتژیک محیط، فناوری، ساختار، محصولات، فرهنگ و کنترل استراتژیک نیروی انسانی از این دست کنترل‌ها هستند (اعرابی، ۱۳۸۷: ۳۳). درواقع، در کنترل استراتژیک، آن بخش از رفتار مورد ارزیابی قرار می‌گیرد که تأثیر بیشتری بر اثربخشی سازمان دارد. به عقیده اندیشمندان، رفتار در چرخه‌ی معینی متشکل از فرد، سازمان و تعامل میان فرد و سازمان نمود پیدا می‌کند. به بیان دیگر؛ کنترل استراتژیک عبارت است از پایه‌ریزی و استفاده از نقاط بازرسی استراتژیک یعنی ملاک‌هایی که ممکن است برای ارزیابی‌های پیشرو در خصوص اجرا و تحقق استراتژی مقرر مورد استفاده قرار گیرند. این ملاک‌ها، آستانه‌های اجرای استراتژی سازمانی را پایه‌گذاری می‌نمایند و در صورتی که برآورده شوند، اعتبار استراتژی تدوین شد، تأیید می‌شود. بدین ترتیب می‌توان اذعان داشت که کنترل استراتژیک بر هماهنگی میان تدوین استراتژی، اجرای آن و اطمینان حاصل کردن از اینکه استراتژی‌ها هم‌زمان با جدول زمانی رو به سوی هدف در حرکت هستند، نظارت می‌کند (لورانژ، ۱۳۸۵: ۶۶). نظریه‌پردازان اهداف متفاوتی برای سیستم‌های کنترل راهبردی در نظر گرفته‌اند و بر این اساس پایش‌های راهبردی را بر موضوعات مختلفی متمرکز ساخته‌اند. غالب برنامه‌های کنترل راهبرد، پایش فرایند اجرای راهبرد و نتایج آن را به‌عنوان مهم‌ترین هدف کنترل راهبردی مطرح ساخته‌اند. این برنامه‌ها بر بررسی میزان تطابق اقدامات اجرایی با برنامه‌ریزی‌های انجام شده و نیز میزان تطابق نتایج اجرای راهبرد با هدف‌های پیش‌بینی شده تمرکز دارند. برخی محققان در رویکردی تکمیلی کنترل ورودی‌ها را نیز به دو هدف فوق

2. Traditional Approach  
3. Dess

1. Lorange

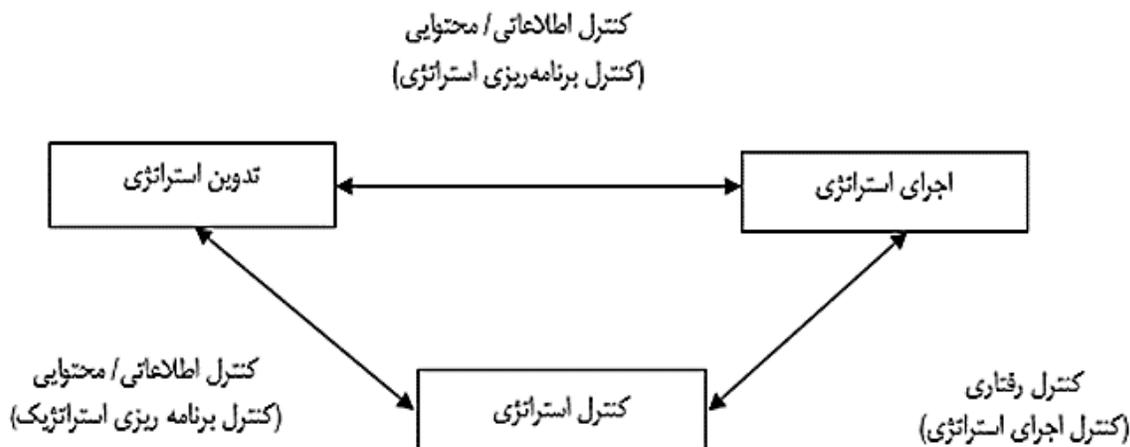
به وجود آمده با برنامه‌ریزی استراتژی و تعیین نامناسب و غیرواقعی اهداف استراتژیک، اهداف کمی، شاخص‌ها، ابتکارات و برنامه‌های راهبردی، مرتبط است؟ و بدین ترتیب با توجه به پاسخ‌های داده شده به سؤالات فوق، اقدامات اصلاحی در هر حوزه صورت می‌گیرد

**کنترل رفتاری<sup>۴</sup> (عملکردی / کنترل اجرای استراتژیک):** بر انجام برنامه‌ها و امور به شیوه صحیح و میزان پیشرفت یا انحراف داشبوردهای مدیریتی همچنین ابتکارات و برنامه‌های راهبردی تأکید دارد. در این کنترل سؤال این است که آیا سازمان کارهای درست را، صحیح انجام می‌دهد یا خیر؟ کنترل اطلاعاتی (برنامه‌ریزی - استراتژیک): از دیگر حوزه‌های مرتبط با بُعد کنترل اطلاعاتی / محتوایی، کنترل برنامه‌ریزی استراتژیک است. این کنترل با محیط داخلی و محیط خارجی در ارتباط است همچنین بیان‌کننده قیاس منطقی که پایه و اساس استراتژی سازمان است. سؤال کلیدی که از طریق کنترل راهبردی به آن پاسخ داده می‌شود این است که آیا اهداف کلان و استراتژی‌های سازمان هنوز با محتوای محیط استراتژیک جاری سازگار است یا خیر؟ (امینی، ۱۳۹۳: ۹۲).

گمراه‌کننده‌ای برای تخصیص هزینه و سرمایه‌گذاری فراهم نماید). انتقاد دیگری که بر کنترل به شیوه سنتی وارد است، اثرگذاری آن در کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها است، زیرا؛ در سازمان‌های امروزی مدیران خواهان سطح مناسبی از کنترل هستند که ضمن پاسخگویی به ضرورت‌های وجود کنترل در سازمان، به انعطاف‌پذیری، نوآوری و خلاقیت سازمان نیز آسیب نرساند (سیمونز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۵: ۸۰-۸۱). این در حالی است که به اعتقاد صاحب‌نظران با تشدید کنترل، تضاد میان مدیران و کارکنان افزایش می‌یابد (رضاییان، ۱۳۸۹، ۱۴۴).

**رویکرد نوین<sup>۲</sup>:** براساس این رویکرد تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک به میزان زیادی با یکدیگر در تعامل هستند. در این رویکرد بر اهمیت نظارت مداوم و پیوسته محیط (داخلی و خارجی) بر روندها و حوادث مهم تأکید می‌شود تا در صورت دریافت نشانه‌ای مبنی بر ضرورت اصلاح استراتژی‌ها، اهداف سالانه و یا اهداف استراتژیک سازمان، اصلاح مقتضی انجام پذیرد (دس، ۲۰۰۴: ۷۱). بر مبنای رویکرد نوین سه نوع مختلف کنترل استراتژیک وجود دارد:

**کنترل اطلاعاتی<sup>۳</sup> (محتوایی / کنترل برنامه‌ریزی استراتژی):** در این مرحله سؤال این است که با فرض صحت و درستی راهبردها و با توجه کمیّت و کیفیت پیشرفت در اجرا، آیا انحراف



شکل ۲. رویکرد نوین به کنترل استراتژیک (دس و همکاران، ۲۰۰۴)

1. Simons
2. New Approach
3. Information Control
4. Behavioral Control

### پیشینه‌های پژوهش

موضوع کنترل استراتژیک در سازمان‌ها، از مباحث با اهمیت علم مدیریت است که در زمینه آن مطالعات متعددی انجام گردیده و هریک از ابعاد متفاوتی به ضرورت پیاده‌سازی کنترل استراتژیک در سازمان پرداخته‌اند. پژوهشگران متعددی با رویکردهای مختلفی به بررسی موضوع کنترل استراتژیک پرداخته‌اند.

لذا، می‌توان اذعان داشت که در رویکرد نوین، محققان ابعاد گوناگونی را برای کنترل استراتژیک در نظر گرفته‌اند که از آن جمله می‌توان به مواردی نظیر کنترل قواعد رسمی، کنترل خروجی، کنترل هدف‌های رسمی و کنترل قواعد غیررسمی (کالای و جاگانب، ۲۰۱۵: ۵۰) کنترل فرایند و خروجی (موسارا، ۲۰۱۶: ۱۴) کنترل رفتاری (کریوتزر و همکاران، ۲۰۱۵: ۳۳۰) و کنترل حرفه‌ای (توماس و آمبرسینی، ۲۰۱۵: ۱۰۷)، اشاره کرد (رحمان سرشت و جبارزاده کرباسی، ۱۳۹۶: ۹).

### جدول ۱. خلاصه‌ای از پژوهش‌های انجام شده در حوزه کنترل استراتژیک

محقق	یافته‌ها
استوتایسون (۲۰۱۷)	اشکال مختلف کنترل خروجی و فرایند اثر مثبتی بر هدف‌های راهبردی اشتراک راهبردی دارند.
سایین و همکاران (۲۰۱۶)	در مطالعه‌ای با هدف بررسی عوامل مؤثر بر کنترل راهبردی یک سیستم ردگیری به این نتیجه رسیدند که سیستم‌های پیشرفته اطلاعاتی نقشی مهم در پشتیبانی از کنترل ورودی راهبردی دارند.
میلر (۲۰۱۳)	بررسی اثر ساختاری کنترل ورودی بر عملکرد عملیاتی شرکت‌های بزرگ موتورسازی آمریکا پرداختند و نشان دادند که رابطه معنی‌داری میان آن‌ها وجود دارد.
کانالس و کالدارت (۲۰۱۶)	در پژوهش خود دریافتند که وجود حس فوریت در سطح شرکت و نیز وجود خطوط راهنما و کنترل‌های قوی و گسترده در سطح راهبردی می‌تواند توسعه همکاری‌ها برای دست یافتن به مزایای اقدامات راهبردی را افزایش دهد.
خان و نظیر (۲۰۱۶)	در مطالعه‌ای با هدف بررسی اثر کنترل‌های رسمی و غیررسمی بر عملکرد پروژه‌های فناوری اطلاعات در صنایع پاکستانی نشان دادند که رابطه مثبتی میان ابعاد کنترل و عملکرد راهبردی این شرکت‌ها وجود دارد.
وین کریستنسن و همکاران (۲۰۱۵)	احساس وظیفه در افراد با مهارت و آگاهی از تأثیرات اقداماتی که انجام می‌دهند احتمال انجام کنترل استراتژیک را امکان‌پذیر می‌سازد.
سندور بویزون (۲۰۱۴)	در مطالعات خود به این نتیجه رسیدند که دو نوع کنترل استراتژیک وجود دارد، کنترل استراتژیک فرآیندی و کنترل استراتژیک محتوایی. در کنترل استراتژیک فرآیندی توجه و تمرکز به صحت و درستی فرایند مدیریت استراتژیک است؛ کنترل استراتژیک محتوا، به بررسی اعتبار اجزاء فرایند برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک می‌پردازد.
کیل و همکاران (۲۰۱۳)	در پژوهشی با هدف بررسی اثر تعدیل‌گر ریسک در رابطه میان کنترل رسمی و غیررسمی با عملکرد سیستم‌های اطلاعاتی به این نتیجه رسیدند که میان کنترل حرفه‌ای و فناوری اطلاعات رابطه مثبتی در میان شرکت‌های چینی وجود دارد.
مورالید هاران (۲۰۰۴)	دو نوع کنترل استراتژیک وجود دارد، کنترل استراتژیک فرآیندی و کنترل استراتژیک محتوایی. در کنترل استراتژیک فرآیندی توجه و تمرکز به صحت و درستی فرایند مدیریت استراتژیک است؛ کنترل استراتژیک محتوا، به بررسی اعتبار اجزاء فرایند برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک می‌پردازد.
سایمنز (۱۹۹۵)	مدیران اثربخش در سازمان‌ها، از سیستم‌های کنترل مدیریتی که دارای ۴ اهرم سیستم‌های ارزشی، سیستم‌های مرزی، سیستم‌های کنترل تشخیصی و سیستم‌های کنترل تعاملی برای دستیابی به اهداف بهره می‌گیرند.
امینی و همکاران (۱۳۹۸)	خلق و احیای کنترل استراتژیک به دلیل شناسایی زود هنگام بسیاری از انحرافات و پیشگیری از بروز آنها به-ویژه از طریق ابزارهای خودکنترل در سازمان و تشویق و ترغیب کارکنان به بروز رفتارهای خودکنترل محور، سازمان را قادر می‌سازد تا ضمن کاهش هزینه‌های کنترل فعلی به دلیل درونی‌سازی کنترل در اعضا و واحدها و افزایش حس تعهد، وفاداری، انسجام و مشارکت‌پذیری میان بخش‌های و اعضای سازمان از مزایایی چون افزایش بهره‌وری، کارایی، اثربخشی سازمانی و در غایت تعالی سازمانی نیز برخوردار شد.
رحمان سرشت	از بین ابعاد کنترل راهبردی تنها کنترل فرایند و کنترل خروجی بر اقدامات راهبردی اثرگذار هستند و کنترل

محقق	یافته‌ها
(۱۳۹۶)	ورودی و کنترل حرفه‌ای بر اقدامات راهبردی شرکت‌ها اثری ندارند.
وحید خاشعی (۱۳۹۴)	با تأکید بر توجه موازی و هم‌زمان به کنترل محتوا و اجرای استراتژیک در سازمان، توجه به فرایند کنترل استراتژیک را در کنار فن‌های آن در عملکرد سازمان مؤثر دانست.
محمد رضا طیبی (۱۳۹۱)	کنترل راهبردی را به‌مثابه رویکردی غالب دانسته‌اند که با جلوگیری از وقوع بحران و ضعف در داخل و تهدید در محیط خارجی از طریق اصلاح انحرافات و تبدیل تهدیدات به فرصت‌های جدید، موجبات سلامت سازمانی و مدیریتی هر نهادی را فراهم می‌آورد.
سید حسین ابطحی و همکار (۱۳۸۸)	در پژوهش خود دریافتند، کنترل و خودکنترلی را از مهم‌ترین ابزارها و وسایل، برای نیل به اهداف سازمانی (کارایی و اثربخشی)، اهداف فردی و الهی (در ابعاد معنوی)، معرفی کرده و پیشنهاد کرده‌اند که باید با صبر و حوصله تلاش کرد تا جوسازمانی آمادگی ایجاد فضای خودکنترلی را داشته باشد.
نجات‌بخش اصفهانی و تولایی (۱۳۸۷)	در مطالعات خود، ۹ عامل اصلی مؤثر بر فرایند کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور را معرفی و عنوان کرد هراندازه دستگاه‌های فرهنگی کشور در تدوین استراتژی‌های خود فعال باشند، در اجرای آن نیز فعال‌تر خواهند بود؛ همچنین هر چه دستگاه‌های فرهنگی کشور برنامه‌های مدون بیشتری داشته باشند، ارزیابی عملکرد آنان راحت‌تر به دست می‌آید لیکن در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های فرهنگی کشور پیش‌تر به برنامه‌های اجرای شده توجه می‌شود.

دارند که این فرایند، مستلزم فعال‌سازی و تقویت شناخته و رفتارهایی است که متوجه هدف موردنظر است. به‌طور کلی در علم روانشناسی به فردی «خودکنترل» گفته می‌شود که اهداف مشخصی دارد و رفتارهای بخصوصی را برای دستیابی به مقاصد خود در پیش می‌گیرد. چنین فردی بر راهبردها و اعمال خود نظارت کرده و آن‌ها را به‌منظور کسب موفقیت، اصلاح و تعدیل می‌کند (داکورس، ۲۰۱۶). نیچه، قدرت را مهم‌ترین پدیده روان‌شناختی نامیده است و آدلر در نظام روانشناسی فردی خود بیان کرده است که مبارزه کردن برای کنترل شخص بر سرنوشت خود، مهم‌ترین انگیزش است و هر شخص بدون احساس چنین کنترلی دچار عقده‌ی حقارت، خواهد شد و ممکن است درصدد جبران بیش‌ازحد تلاش‌های خود برای رسیدن به حس کنترل یا غلبه باشد. باوجوداین، سازه‌ی خودکنترلی را نخستین بار فارز و راتر در سال ۱۹۹۶ به شیوه‌ی علمی، به واژگان روان‌شناختی اضافه شد. راتر در نظریه‌ی یادگیری اجتماعی خود می‌کوشد تا زمینه‌ی نظری برای مفهوم تقویت‌کننده و تأثیر آن بر رفتار در یک موقعیت اجتماعی فراهم نماید. بر طبق این نظریه‌ی افراد می‌کوشند تا تقویت‌کننده‌های مثبت خود را در هر موقعیتی به حداکثر برسانند. همچنین راتر به اهمیت تفاوت‌های فردی در ادراک تقویت اشاره می‌کند و تأکید می‌کند که یک واقعه یا پدیده ممکن است به وسیله‌ی بعضی از افراد به‌عنوان تقویت‌کننده، ادراک شود در حالی که ممکن است توسط سایر افراد به‌عنوان تقویت‌کننده، درک نگردد (گالا، ۲۰۱۵). وی و همکارانش، یکی از تعیین‌کننده‌ها در پیش‌بینی این نکته که آیا فرد درک می‌کند که تقویت‌کننده‌ای که به‌دنبال رفتارش می‌آید وابسته

مروری بر مطالعات انجام شده حاکی از آن است که علی‌رغم اینکه کنترل استراتژیک یکی از اقدامات کلیدی مدیریت استراتژیک محسوب می‌شود، مطالعات محدودی در مورد آن انجام گرفته و تأکید درزمینه‌ی ضرورت انجام مجموعه اقداماتی که موجبات پیاده‌سازی کنترل استراتژیک در ابعاد محتوایی و رفتاری شود، بسیار کمتر از سایر فعالیت‌های مدیریت استراتژیک مانند تدوین و اجرای برنامه‌های استراتژیک است. علاوه‌بر این، اغلب الگوهایی که در حوزه کنترل استراتژیک ارائه شده است، عمدتاً بر فرایندهای کنترل استراتژیک متمرکز بوده‌اند، ضمن اینکه بیشتر تحقیقات داخلی انجام شده، مبتنی بر امکان‌پذیری اجرای الگوهای غربی در سازمان‌های ایرانی می‌باشند و پژوهش‌های اکتشافی<sup>۱</sup> معدودی در حوزه کنترل استراتژیک در داخل کشور انجام شده است.

### خودکنترلی

مفهوم خودکنترلی، به شکل‌های بسیاری در سراسر تاریخ بشر ظاهر شده است. فیلسوفان، با مفهوم هسته‌ی کنترل تحت عنوان جبرگرایی در برابر اراده‌ی آزاد، دست به گریبان بوده‌اند، جامعه‌شناسان از آن به‌عنوان خودمختاری در برابر خود بیگانگی و یا ناتوانی و روانشناسان از آن، به‌عنوان رفتارگرایی در برابر ذهن‌گرایی نام برده‌اند. تعاریف خودکنترلی با توجه به چهارچوب‌های نظری مختلف، با یکدیگر متفاوت است، اما بیشتر آن‌ها بر این نکته تأکید

1. Exploratory Research

می‌کنند تا محیطی را برای خود ایجاد کنند که با اهداف بلند مدت آن‌ها مطابقت داشته باشد (گیلبرت و همکار، ۲۰۱۷). لذا، می‌توان که خودکنترلی به‌عنوان مجموعه مهارت‌ها، ظرفیت‌ها و رفتارهایی که باید به آن عمل کنیم در یک حلقه بازخورد خودتنظیمی امکان ورود افراد اخیر را فراهم می‌کند (گیلبرت، ۲۰۱۸).

### خودکنترلی و عوامل اثرگذار بر آن در مدیریت:

تئوری‌های کلاسیک مدیریت، کنترل عبارت است از دیگر کنترلی و یا به تعبیری کنترل مدیران و سرپرستان بر کارکنان و از موضوع خودکنترلی به‌طور کلی غفلت شده است. این در حالی است که تئوری نئوکلاسیک، مدافع سرسخت حیثیت و شئون شخصیت وجودی انسان است و برهان‌ها و استدلال‌های آن درصدد تأکید بر این نکته هستند که نیابستی انسان را به‌عنوان یک ماشین و یا ابزارآلات کار مورد استفاده قرار داد بلکه باید توجه کافی به روح و روان او داشت تا بتوان از این راه علاوه بر نیازهای مادی، احتیاجات معنوی و عاطفی او را نیز اقماع کرد. همچنین براساس این تئوری، انگیزش بیشتر و پایدارتر به نیازهای اجتماعی بستگی دارد نه نیازهای اقتصادی، از این‌رو، اصل مبتنی بر انسان اجتماعی می‌باید اصل مبتنی بر انسان منطقی را تکمیل کند (هردووا، ۲۰۱۷). تأثیر تفکر نئوکلاسیک را بر روش‌های کنترل می‌توان در توجه به نقش گروه و هنجارهای گروهی در کنترل افراد، توجه به رضایت شغلی و غنی‌سازی شغل و نیازهای احترام و خودیابی و تأثیر آن در ایجاد خودکنترلی و در غایت حرکت از کنترل‌های مستقیم و شدید به کنترل‌های منعطف و بر مبنای هدف و نتیجه مشاهده نمود.

در منابع و آموزه‌های دینی نیز که مبنای مدیریت اسلامی هستند، دستورات صریح و روشنی در مورد ضرورت نظارت وجود دارد و به نحوی که مدیران مسلمان بارها به داشتن یک نظام کامل جدی و عادلانه برای کنترل بر سازمان سفارش شده‌اند. بر این اساس؛ نظارت<sup>۳</sup> در نظام ارزشی اسلام نظام‌مند و همه‌جانبه است. لذا فرد، علاوه بر این که وظیفه دارد به صورت خودکنترل، وظایف و تکالیف را انجام دهد، نظام هستی نیز به‌گونه‌ای است که فرد از ابعاد مختلف و براساس اعتقادات و باور خود، مورد نظارت قرار می‌گیرد. هشت اصلی که این نظارت همه‌جانبه را تشکیل می‌دهند، عبارت‌اند از: ۱. اصل حضور و شهود؛ ۲. اصل امر به معروف و نهی از منکر؛ ۳. اصل نظم؛ ۴. اصل رعایت حسن اخلاق؛ ۵. اصل عدالت در کنترل؛ ۶. اصل تعریف معیار، استاندارد و

به رفتار اوست (خودکنترل درونی) و یا اینکه آن به‌وسیله نیرویی خارج از کنترل خودش، کنترل می‌شود (کنترل بیرونی)؛ را منبع کنترل در افراد می‌دانند. بر این اساس افرادی که با متغیر شخصیتی «خودکنترلی» یا کنترل درونی مشخص می‌شوند، بر این باورند که موفقیت یا شکست به تلاش یا توانایی آن‌ها بستگی دارد ولی افراد دارای منبع «کنترل بیرونی»، معتقدند که فاکتورهای دیگری مانند شانس یا سختی تکلیف باعث موفقیت و یا شکست آن‌ها می‌شود. به‌عبارت‌دیگر افراد خودکنترل یا دارای «کنترل درونی»، اعتقاد دارند تقویتی که آن‌ها دریافت می‌کنند تحت کنترل رفتارها و ویژگی‌های خود آن‌هاست. در مقابل آن‌هایی که دارای منبع «کنترل بیرونی» هستند، تصور می‌کنند که تقویت توسط دیگران، سرنوشت یا شانس کنترل می‌شود. آن‌ها متقاعد شده‌اند که در رابطه با این نیروهای بیرونی عاجز هستند. این افراد معتقدند که رفتارها و توانایی‌هایشان تأثیری در تقویت‌هایی که دریافت می‌کنند، ندارند و اغلب ارزش کمی برای هرگونه تلاش در بهبود شرایط خود قائلند؛ زیرا به باور آن‌ها وقتی که آن‌ها کنترل کمی بر زندگی خود چه در زمان حال یا در آینده دارند، تلاش کردن کم‌اثر و یا حتی بی‌اثر است (انت و همکار، ۲۰۱۵). به‌عبارت‌دیگر، افراد خودکنترل (با منبع کنترل درونی) معتقدند؛ که رویدادهای مثبت، نتیجه‌ی نقشه‌ریزی دقیق و کوشش پیگیر خودشان است، بنابراین برای هرگونه عمل و رفتار خود و پیامدهای ناشی از آن قبول مسئولیت می‌کنند. ایران در حالی است که افراد فاقد خودکنترلی (با منبع کنترل بیرونی)، بین رفتار خود و رویدادها هیچ‌گونه رابطه علت و معلولی نمی‌بینند و بخت و اقبال، تصادف و یا اشخاص دیگر را مسئول نتایج رفتار خود می‌دانند، در نتیجه برای اعمال و رفتار خود قبول مسئولیت نمی‌کنند (هرگنهان، ۲۰۰۶).

باندروا<sup>۱</sup> در نظریه یادگیری اجتماعی<sup>۲</sup> خود به نقش خودکنترلی اشاره می‌کند و بر این اعتقاد است که تا آنجا که آدمی بتواند محیط و فرایندهای شناختی خود را اداره کند، رفتار خود را نیز می‌تواند کنترل کند و این خودکنترلی به یادگیری فرد منجر می‌شود. شواهد تحقیقی نیز مؤید این ادعاست که افراد دارای قدرت خودکنترلی، در برقراری ارتباطات انسانی موفق‌تر عمل خواهند کرد (ابطحی، ۱۳۸۸: ۲). در حقیقت استراتژی‌های خودکنترلی نشان می‌دهد که افراد دارای خودکنترلی بالا، از خودکنترلی خود استفاده

1. Bandrova  
2. Social learning Theory

3. Supervision

در این ساختار قوانین و مقررات محدود، بسیار منعطف و عمدتاً غیر مدون هستند، از این رو، به دلیل نیاز به انعطاف‌پذیری بالا در این ساختار، رسمی سازی در آن کم و فقط استاندارد کردن رفتار مورد توجه قرار گرفته است (دنهارت، ۱۳۸۰:۱۰۸). این مشخصات ساختاری موجب می‌گردد تا کارکنان قوای اکتشافی خود را در انجام وظایف به کار گرفته و دارای انگیزش کافی و خودکنترلی شوند و تصمیماتی که می‌گیرند نه فقط برای خودشان، بلکه برای سازمانشان بهترین تصمیمات باشد (جانسون، ۱۹۹۸:۹۱).

### روش‌شناسی کنترل در سازمان

هویت علم مبتنی بر پارادایمی است که آن را مدیریت و راهبری می‌کند. علم اعتبار خود را از نظریه کسب می‌کند. نظریه یک چارچوب فکری کلی و نظام یافته است و نظریه سازمان‌بخشی از افکار و اندیشه‌های محققان، دانشمندان و مدیران اجرایی آزموده درباره سازمان و حیات سازمانی است که با ترتیب خاصی ساختاریافته و درمجموع از یک سو بستر فکری معینی را برای بررسی و تجزیه و تحلیل نظری سازمان فراهم آورده و از دیگر سوی امکان حل مسائل و مشکلات عملی و شناخت پدیده سازمان را پدید آورده است (اهرنجانی، ۱۳۸۵:۸۶).

صاحب‌نظران علوم اجتماعی جهت علمی بودن را در قالب سه پارادایم تبیین کرده‌اند. این پارادایم‌ها همان پیش‌فرض‌هایی هستند که چارچوب ذهن نظریه‌پرداز را تشکیل می‌دهند. برای نمونه در حالی که برخی از نظریه‌ها مبتنی بر این فرض هستند که واقعیت عینی<sup>۶</sup> (خارج از پژوهشگر قرار دارد) است، برخی دیگر از نظریه‌ها بر این فرض استوارند که واقعیت امری ذهنی<sup>۷</sup> (درون پژوهشگر قرار دارد و یا خارج از عینیت) است. بدین ترتیب درحالی که بسیاری از عینی‌گرایان استدلال می‌کنند که چون واقعیت خارج از ذهن پژوهشگر قرار دارد، می‌تواند از سوی مشاهده‌گرانی مستقل از موضوع مورد بررسی، مطالعه شود. ذهنی‌گرایان بر این ادعا هستند که از آنجا که واقعیت در درون پژوهشگر قرار دارد، لذا شخصی و نسبی است و در نتیجه مشاهده مستقل آن غیرممکن است. استدلال آن‌ها چنین است که با توجه به این که دانش به صورت واسطه‌ای حاصل می‌شود، بنابراین، از طریق مشاهده، تغییر می‌کند و دگرگون می‌شود (رایبیز، ۱۹۹۹:۳۹). از این رو، ضروری است تا ماهیت روش

ضابطه برای کنترل؛ ۷. اصل هوشیاری و زیرکی دریافت و ارزیابی؛ ۸. اصل پیشگیری (علی احمدی، ۱۳۸۳:۵).

با توجه به مطالعات موجود در این زمینه خودکنترلی در حوزه مدیریت، برخی از عوامل مؤثر بر خودکنترلی که بیشتر مورد توجه پژوهشگران قرار گرفته‌اند عبارت‌اند از: وجدان کاری؛ وجدان کاری نوعی سازوکار خودکنترلی در امور است که به واسطه آن افراد بدون نظارت مستقیم و غیرمستقیم از بیرون، کار خود را از نظر کمی و کیفی به‌طور تمام و کمال انجام می‌دهند (دادگران، ۱۳۸۴:۴۸). وجدان توصیف‌کننده قدرت کنترل تکانه‌ها به نحوی که جامعه مطلوب می‌داند و تسهیل‌کننده رفتار تکلیف محور و هدف محور است و مانند تفکر قبل از عمل، دربرگیرنده تأخیر در ارضای خواسته‌ها، رعایت قوانین و هنجارها و سازمان‌دهی و اولویت‌بندی تکالیف است (ازهای، جواد و همکاران، ۱۳۸۸:۳۱۰).

انگیزه توفیق طلبی<sup>۸</sup>: انگیزه توفیق طلبی، میل و اشتیاق یا تلاش و کوششی است که فرد برای دستیابی به یک هدف با تسلط بر اشیاء امور، افراد، اندیشه‌ها و یا یک معیار متعالی، از خود ابراز می‌دارد. افراد توفیق طلب از نظر «مرکز کنترل» دارای مرکز کنترل درونی هستند؛ این افراد بر این باورند که حاکم بر سرنوشت خویش هستند، علت شکست را کم‌کاری خود می‌دانند و برای رسیدن به اهداف خود تلاش خواهند کرد (علوی، ۱۳۸۸:۷۹).

خویشتن کاری<sup>۹</sup>: خویشتن کاری به‌عنوان افقی جدید در آینده مدیریت، در قالب یک نظریه کلی مطرح است. براساس این نظریه، الگوی کار دگرگون می‌شود و براساس شرایط و موقعیت افراد و ترجیحات آنان شکل می‌گیرد. بدین ترتیب فرد شخصاً کنترل کار خویش را بر عهده می‌گیرد و برای خود و رفع نیازهایش کار می‌کند. لذا، در این مقوله کار برای خود فرد و در راستای تحقق اهداف او است.

ساختار سازمانی<sup>۱۰</sup>: ساختار سازمانی یک سیستم رسمی از وظایف و روابط اختیار است که چگونگی هماهنگی فعالیت‌های افراد و استفاده از منابع برای تحقق اهداف سازمانی را کنترل می‌کند. رایبیز<sup>۱۱</sup> (۱۹۹۹)، بر این باور است که ازجمله ساختارهایی که در افزایش میزان خودکنترلی کارکنان اثرگذار است ساختار ادوکراسی است؛ زیرا

1. Job Conscience
2. Success Motivation
3. Self at Work
4. Organizational Structure
5. Robbins

6. Johnson  
7. Objective Reality  
8. Mental Reality



از دیگر ویژگی‌های پارادایم‌ها این است که با ایجاد یک چارچوب نگرشی خاص، به‌شدت بر برداشتها و پیش‌فرض‌های انسان تأثیر می‌گذارد تا حدی که پایبندان به پارادایم را از درک حقایق خارج از پارادایم محروم می‌سازند. این ویژگی سبب می‌شود تا نوآوری و خلاقیت در فضای پارادایم، تنها به مرزهای آن محدود گردد (خاکی، ۱۳۷۷: ۱۰۱). در ادامه به شرح مختصر کنترل در پارادایم‌های مختلف می‌پردازیم.

کنترل در پارادایم اثبات‌گرایی<sup>۴</sup>: حاصل پارادایم اثبات‌گرایی در مدیریت، رویکرد مدرنیست است. صاحب‌نظران مدرنیست مدیریت، کنترل را به‌گونه‌ای تعریف کرده‌اند که بدون جانبداری، درصد رسیدن به اهداف متعالی سازمان باشد. بر این اساس؛ در رویکرد مدرنیست به کنترل، پیوند میان علم و عقلانیت کاملاً مشخص بوده و عقلانیت ابزار انتخاب برتر به شمار می‌آید. در این حالت هدف از کنترل، هدفی است که موردقبول همه اعضای سازمان معرفی می‌شود. همچنین همه اعضا، افزون بر آنکه بر وجود کنترل اتفاق نظر دارند، بر چگونگی اجرای آن نیز موافق و همسو هستند. علت این اتفاق نظر را می‌توان به عقلانی بودن کل این فرایند ارتباط داد. به این ترتیب، کنترل را می‌توان فرایند بازبینی فعالیت‌ها برای کسب اطمینان از انجام فعالیت‌ها مطابق با برنامه‌ها دانست. این فرایند شامل اصلاح کردن هر کاستی چشمگیر و انحرافی می‌شود.

کنترل در پارادایم تفسیری<sup>۵</sup>: پارادایم تفسیری از آن جهت در مطالعات کنترل موضوعیت می‌یابد که در این رویکرد محقق رویدادهای عادی را که معنایی واضح برای افراد درگیر با آن دارند را، مورد سؤال قرار داده و بررسی می‌نماید. شیوه به کار گرفته شده در پژوهش تفسیری به آشکار شدن ویژگی‌های اصلی یک موقعیت اجتماعی که امکان بروز سایر رویدادها را فراهم می‌سازد، کمک می‌کند. در حقیقت، در حالی که تبیین اثباتی به‌دنبال دست‌یابی به بنیانی جهت پیش‌بینی است، در تبیین تفسیری، انعکاس سیستم معانی مشترک کنش‌گران عرضه می‌شود. بنابراین، همه کنش‌گران با یک سیستم معانی که رخ داده و یا در حال روی دادن است، قابل فهم هستند. ضمن این‌که با شناسایی عناصر فعال و غیرفعال در سیستم معانی مشترک، همچنین با فعال‌سازی عناصر غیرفعال و یا تغییر در فعالیت عناصر فعال از طریق فعالیت‌های فرهنگی، می‌توان به ایجاد و گسترش کنش‌های خاص مبادرت ورزید. بنابراین، می‌توان سیستم معانی مشترک را به-

شناسی علم به صورت پارادایمی مشخص شود تا بتوان در مورد هدف تحقیقات علمی نیز اظهار نظر کرد.

### پارادایم‌های کنترل در سازمان

پارادایم<sup>۱</sup> عبارت است از مجموعه‌ای از باورها و پیش‌فرض‌های بنیادی که راهنمای کنش<sup>۲</sup> افراد در زندگی شخصی و علمی قرار می‌گیرد. این باورها یا پیش‌فرض‌ها در سه رکن اصلی هر پارادایم، یعنی هستی‌شناسی، شناخت‌شناسی و روش‌شناسی متجلی می‌شوند (برایمن<sup>۳</sup>: ۱۹۸۰). به تعبیر دیگر پارادایم را می‌توان مجموعه‌ای از نظریه‌پردازی، مدل‌سازی و الگوهای کاربردی دانست که در کل بر اساس فلسفه‌ای متمایز از آنچه پیش‌تر مورد استفاده بوده است، شکل می‌گیرد و جایگزین روندهای پیشین می‌شوند. علاوه بر ماهیت، توجه به کارکردهای پارادایم نیز بسیار جذاب است. هر پارادایمی محدوده‌ای را تعریف کرده و در آن محدوده، قواعدی را حاکم می‌سازد. این قواعد بسیار مهم هستند و تنها با درک عمیق و بهره‌گیری از آن‌ها است که موفقیت امکان‌پذیر می‌شود. بنابراین، می‌توان اذعان داشته «پارادایم مجموعه‌ای از قواعد است که محدوده‌ای را مشخص کرده و به شما نشان می‌دهد که برای موفقیت در داخل این محدوده چگونه باید رفتار کنید، پارادایم الگویی برای چگونگی حل مسایل ارائه می‌نماید.

کارکرد مهم دیگر پارادایم‌ها، ایجاد ساختاری برای پیش‌فرض‌ها، باورها و برداشتهای مشترک است. پارادایم‌ها دیدگاه انسان نسبت به حقیقت را بنا کرده و به وی طریق درک مسائل را نشان می‌دهند. درواقع پارادایم‌ها به انسان قدرت تجزیه و تحلیل مسائل پیچیده و نظم‌دهی به اجزای آن را می‌بخشند و مبنایی را برای قضاوت‌های او فراهم می‌سازند. «صحیح یا غلط» بودن و چگونگی رسیدن به این نتایج نیز زاینده پارادایم حاکم است (دانایی‌فرد، ۱۳۸۶: ۸۹). پارادایم‌ها اگرچه کامل نیستند، ولی حتی در چنین شرایطی نیز برای انسان‌ها راهگشا خواهند بود. نکته دیگر اینکه هنگام ظهور یک پارادایم جدید، توانمندی‌هایی که متکی بر قواعد پارادایم گذشته شکل گرفته‌اند، از بین خواهند رفت و همه صرف‌نظر از جایگاه خود در پارادایم قبلی می‌بایستی از صفر شروع کنند. بدین ترتیب، در بستر یک پارادایم جدید فرصت‌های جدیدی برای همه و از جمله سازمان‌هایی که حتی از قبل نامی از آن‌ها نبوده، نیز به وجود خواهد آمد. بنابراین، دوران انتقال پارادایم یک دوران استثنایی برای شکار فرصت‌هاست.

4. Positivism Paradigm  
5. Interpretive Paradigm

1. Paradigm  
2. Act  
3. Bryman

بحث نظارت انسان بر عملکرد خویشتن یا به عبارت دیگر، مسئله «خودکنترلی» مطرح می‌شود (آقا پیروز، ۱۳۹۲: ۸۳).

### روش‌شناسی پژوهش

روش‌شناسی<sup>۳</sup> مبحثی است که به بررسی روش شناخت علمی در علم می‌پردازد؛ به بیانی دیگر روش‌شناسی، مطالعه منظم و منطقی اصولی است که جستجوی علمی را راهبری می‌کند (خاکی، ۱۳۷۷: ۱۴۰). آنچه مسلم است این‌که پژوهش به یک شالوده یا بنیاد برای مطالعه نیاز دارد و محقق برای دستیابی به واقعیت که همان پاسخ سؤالات تحقیقی وی است، هدایت می‌کند.

استراتژی پژوهش داده‌بنیاد<sup>۴</sup> مبتنی بر این اصل معرفت‌شناسی است که حقیقت قابل شناسایی نبوده و باید همیشه مورد تغییر تفسیر قرار بگیرد. نظریات به دست آمده از این استراتژی وسیله‌ای برای موشکافی و فهم حقایق علمی و چارچوبی برای عمل است (دانایی‌فرد، ۱۳۹۰: ۴۳). ریشه نظریه داده‌بنیاد به مکتب کنش متقابل نمادین می‌رسد در این مکتب، از لحاظ روش‌شناسی پژوهشگر نیاز دارد که با هدف مشاهده موضوعات محیطی، کنش متقابل موجود بین آن‌ها و تفاسیرشان وارد دنیای خارجی بشود. نظریه توسعه‌یافته باید به شکلی ارائه شود که یک تصویر روشن ایجاد نماید. در مکتب کنش متقابل، بر ماهیت فرد در جامعه روابط بین ادراک افراد، عمل جمعی و جامع تأکید می‌شود. در واقع تفاوت بین نظریه‌پردازی داده‌بنیاد با دیگر استراتژی‌های پژوهش در این است که در این استراتژی باید بین گردآوری و تحلیل داده‌ها نوعی اثر متقابل وجود داشته باشد. این استراتژی به‌طور فزاینده‌ای در ادبیات پژوهش‌های سازمانی به چشم می‌خورد؛ زیرا این استراتژی در ارائه، توصیف و تبیین‌های مبتنی بر بستر پدیده‌ها بسیار مفید است. عمده تمایز بین این روش‌شناسی و دیگر رویکردها نسبت به پژوهش کیفی، بر شکل‌دهی یا تدوین نظریه است (دانایی‌فرد، ۱۳۹۰: ۱۳). در حقیقت نظریه داده‌بنیاد نوعی استراتژی کیفی است که به‌منظور تدوین نظریه در مورد یک پدیده، به صورت استقرایی مجموعه‌ای منظم از رویه‌ها را به کار می‌گیرد. پژوهش حاضر از انواع پژوهش تفسیری است و مبانی فلسفه آن پدیدارشناسی است، متغیرهای وابسته و مستقل را از قبل تعریف نمی‌کند و بر این پیش‌فرض استوار است که دسترسی به واقعیت‌های اجتماعی تنها از طریق سازه‌های اجتماعی نظیر زبان، خودآگاهی و معانی مشترک میسر است.

عنوان سندی تفسیری در نظر گرفت که از طریق آن فهم کنش افراد شبیه به هم و امکان پیش‌بینی راه، فراهم می‌شود.

کنترل در پارادایم انتقادی<sup>۱</sup>: رویکرد پست‌مدرن نشأت گرفته از نحله انتقادی است. مضمون اصلی پست‌مدرن در مدیریت، در مفاهیمی چون اختیار، توانایی شکار موقعیت، نسبی‌گرایی، زمان شتابنده، درون‌گرایی، فردگرایی، فوریت، ارتباطات و تعامل نهفته است و به‌عنوان یک پدیده فرهنگی، آمیزه‌ای از سبک‌هاست که؛ ابهام را تحمل می‌کند؛ برت نوع تأکید دارد؛ نوآوری را ارج می‌نهد و بر ساختارزدایی از واقعیت اصرار می‌ورزد. مفهوم کنترل و قدرت در پست‌مدرن از تعریف وبر که فقط به کنترل اجتماعی و کارایی فردی تأکید دارد، فاصله می‌گیرد و به صورت خودکنترلی مطرح می‌شود. در این رویکرد، کنترل از راه مصاحبت اعمال می‌شود و ساختار مصاحبت ممکن است باعث تشویق زبردستان در یک سازمان شود و در نتیجه کنترل، برابر است با درگیر شدن در یک گفتگوی دانش‌محور، بر این اساس خودکنترلی در نگاه پست‌مدرن از طریق پذیرش مسئولیت فردی برای کارهای خود صورت می‌پذیرد. از آنجا که سازمان پست‌مدرن، اساس رابطه و حضور را مبتنی بر ارزش‌ها و گرایش‌های مشترک می‌گذارد، انتظار می‌رود که به‌دلیل کنش‌های درونی کارکنان و جاذبه‌های بیرونی و موضوع‌های سازمانی، مشکلات انضباطی به کمترین میزان در آن پدیدار شود. در این دیدگاه سازمان، شبکه‌ای متنوع از خود رهبری و تیم‌های خودکنترل با چندین مرکز است که رفتارهای سازمانی خود را به‌مقتضای شرایط محیط هماهنگ می‌کنند. چنین سازمانی خواهان تغییر است و از آن استقبال می‌کند. همچنین مشارکت و تعاون به معنای واقعی کلمه، با حضور کارکنان رده‌های مختلف سازمان قابل مشاهده است.

پارادایم اسلامی<sup>۲</sup>: نظام کنترلی که می‌توان از منابع دینی استخراج کرد؛ نظامی جامع، کامل، عادلانه و منحصر به فرد است. اسلام برای اعمال کنترل بر سازمان‌ها و تشکیلاتش شیوه‌های مخصوصی دارد که به غیر از مکتب انبیا در هیچ سیستمی نمی‌تواند وجود داشته باشد؛ زیرا بخش عمده نظارت و کنترل به محور خدا و ایمان به غیب بازمی‌گردد. در این نظام، خداوند متعال و فرشتگان الهی، ناظر بر اعمال، رفتار و نیت انسان‌ها معرفی می‌گردند و به انسان گوشزد می‌شود که همواره در محضر خداست و خدا و فرشتگان در همه حال ناظر بر اعمال و رفتار او هستند، بنابراین باید مواظب اعمال و رفتار خود باشد. بر همین اساس،

3. Methodology  
4. Data Based Research Strategy

1. Critical Paradigm  
2. Islamic Paradigm

حال وجه تمایز شرایط زمینه‌ای از شرایط علی در این است که شرایط زمینه‌ای متشکل از مجموعه‌ای از مفاهیم طبقه‌ای متغیرها است در حالی که شرایط علی، مجموعه‌ای از متغیرهای فعال است. گاهی اوقات متغیرها بسیار مرتبط را ذیل شرایط علی و متغیرها با ارتباط کمتر را ذیل بسترها حاکم (زمینه‌ای)، طبقه‌بندی می‌کنند.

۴. شرایط مداخله‌گر<sup>۵</sup>: شرایط بستری یا محیطی عمومی هستند که راهبردها از آن‌ها متأثر می‌شوند. این شرایط را مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسطه تشکیل می‌دهند. شرایط مداخله‌گر، شرایط ساختاری هستند که مداخله سایر عوامل را تسهیل یا محدود می‌کنند و صبغه علمی و عمومی دارند.

۵. نتایج و پیامدها<sup>۶</sup>: طبقه‌ها بیانگر نتایج و پیامدهایی هستند که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند (کرسول<sup>۷</sup>، ۲۰۰۷: ۳۹۸).

کرسول (۱۹۹۸)، ایده اصلی در پژوهش کیفی<sup>۸</sup> را فراهم آوردن دیدگاه‌های دقیق از افراد و زمینه‌های خاص بروز این دیدگاه‌ها دانسته، بنابراین هرچه تعداد افراد بیشتر باشد، معمولاً میزان اطلاعات حاصله کمتر خواهد بود. از این رو، پژوهشگر به جای انتخاب تعداد زیادی از افراد و مکان‌ها، تعداد کمی را بر می‌گزیند تا در مورد هر فرد یا مکان اطلاعات دقیقی را کسب کند. به عقیده کرسول (۲۰۰۷)، تعداد نمونه ۳۰ نفر کافی است.

لیکن رسیدن به اشباع نظری و کفایت موضوعی در زمینه مورد مطالعه نیز شرط است. در این پژوهش، از روش‌های نمونه‌گیری هدفمند<sup>۹</sup>، نظری<sup>۱۰</sup> و گلوله برفی<sup>۱۱</sup> استفاده شده است. نمونه‌گیری هدفمند بدین معنا است که محقق می‌تواند برحسب موضوع، مسئله و موقعیت تحقیق، گروه‌های هدف اطلاع‌رسان را تعریف کند. نظری بودن نمونه نیز به این معنا است که کفایت لازم برای رساندن ما به سطح انتزاع نظری را داشته باشد؛ به همین دلیل نمونه‌گیری نظری، فرایند تکرارشونده تا زمانی است که به کفایت محتوایی<sup>۱۲</sup> برسد و ما را به سطح انتزاع نظری و اکتشاف نظریه یا گزاره‌های فرضیه‌ای معتبر برساند. در نمونه‌گیری گلوله برفی نیز واحدهای نمونه ضمن ارائه اطلاعات در مورد خود، درباره واحدهای دیگر جامعه نیز اطلاعاتی در اختیار پژوهشگر قرار می‌دهند.

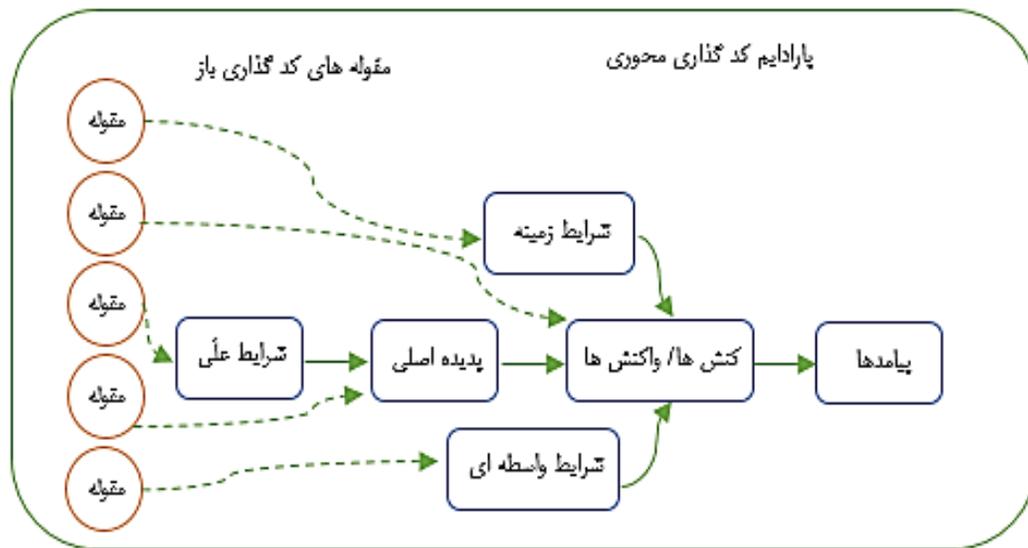
طرح استفاده شده در این پژوهش براساس طرح نظام‌مند که به وسیله استراوس و کوربین در سال ۱۹۹۰ ارائه شده شکل گرفته است. این طرح بر استفاده از کدگذاری سه مرحله‌ای باز، محوری و انتخابی استوار است و در این راستا از پارادایم منطقی یا تصویر نموداری تئوری خلق شده استفاده می‌نماید و با شکل‌گیری فرضیه‌ها خاتمه می‌یابد (استراوس و کوربین، ۲۰۰۸: ۶۵). به عقیده گلاسر و استراوس (۲۰۰۳)، نظریه شکل گرفته باید: (۱) قادر به پیش‌بینی و تبیین رفتار باشد؛ (۲) در پیشرفت نظریه‌ها مفید باشد (کاربردی باشد)؛ (۳) راهنما و فراهم‌کننده یک روش تحقیق در زمینه‌های رفتاری باشد؛ (۴) فراهم‌کننده یک دیدگاه برای انجام رفتار باشد؛ (۵) باعث ایجاد طبقات و فرضیه‌هایی شوند که در پژوهش‌های آتی هم تأیید شوند.

به‌طور کلی این راهبرد، داده‌های حاصل از منابع اطلاعاتی را به مجموعه‌ای از کدها، کدهای مشترک را به مقوله و آنگاه مقوله‌ها را به‌نوعی نظریه تبدیل می‌کند. پدیده مورد مطالعه می‌تواند مسئله‌ای به‌طور مثال در سازمان یا حتی یک متن باشد. بدین ترتیب پژوهشگر می‌تواند داده‌ها را از سخنان مصاحبه‌شوندگان استخراج کرده و سپس با طبقه‌بندی و کدگذاری آن‌ها، در نهایت نظریه خود را درباره مسئله به دست می‌آورد و یا اینکه خود پژوهشگر به مطالعه متن (کتاب، مجله و منابع مختلف متنی) پرداخته و داده‌های مرتبط با مسئله را از متن استخراج کرده، آن‌ها را کدگذاری و طبقه‌بندی نماید و در نهایت، نظریه خود را ارائه دهد. در مطالعه اصلی این پژوهش از هر دو روش مذکور استفاده شده لیکن تمرکز این مقاله بر روش پدیده محوری برگرفته از مدل پارادایمی «استراوس و کوربین» است که مبتنی بر شناسایی پدیده محوری، شرایط علی، عوامل زمینه‌ای و مداخله‌گر، راهبردها و پیامدها و ارتباط بین آن‌هاست. این طرح مشتمل بر ابعاد زیر است:

۱. شرایط علی<sup>۱</sup>: این شرایط باعث ایجاد و شکل‌گیری پدیده یا طبقه محوری می‌شود. این شرایط را مجموعه‌ای از طبقه‌ها به همراه ویژگی‌هایشان تشکیل می‌دهند؛
۲. راهبردها<sup>۲</sup>: راهبردها کنش‌ها یا تعاملاتی که از پدیده محوری منبعث می‌شوند؛
۳. شرایط زمینه‌ای<sup>۳</sup> (بستر حاکم): به شرایط خاصی که بر راهبردها تأثیر می‌گذارند بستر گفته می‌شود. معمولاً تشخیص این عوامل مرتبط با شرایط زمینه‌ای از عوامل شرایط علی مشکل است. با این

5. Interferer Conditions  
6. Results & Subsequences  
7. Creswell  
8. Qualitative Research  
9. Purposeful Sampling  
10. Theoretical Sampling  
11. Snow ball Sampling  
12. Content Efficiency

1. Strauss, A. & Corbin  
2. Causal Conditions  
3. Strategies  
4. Context Conditions



شکل ۳. کدگذاری محوری براساس مدل پارادایمی استراس و کوربین (کرسول، ۲۰۰۵: ۴۰۱)

جدول ۲. سیمای شرکت کنندگان در مصاحبه‌ها

تعداد مصاحبه	ترکیب شرکت کنندگان در مصاحبه‌ها	رتبه علمی (مدرک تحصیلی)	میانگین سابقه فعالیت	بازه زمانی مصاحبه
۱۶ مورد	۶ نفر از اعضای علمی دانشگاه	دکتری (استاد - دانشیار)	۲۳ سال	دی‌ماه ۱۳۹۶ تا خرداد ۱۳۹۷
	۵ نفر از مدیران اجرایی و اعضای هیئت مدیره شرکت‌های بیمه	دکتری - فوق لیسانس	۲۶ سال	
	۳ نفر از خبرگان و کارشناسان صنعت بیمه	دکتری - فوق لیسانس	۲۴ سال	
	۲ نفر از نمایندگان فروش در صنعت بیمه	لیسانس - فوق لیسانس	۱۵ سال	

سازمانی ارائه، سپس سؤال‌های تحقیق براساس ساختار طراحی شده از مصاحبه‌شونده پرسیده شد. داده‌های این پژوهش براساس مصاحبه‌های نیمه ساختاریافته از تعداد ۱۶ نفر از اعضای هیئت علمی و مدیران و کارشناسان خبره گردآوری شده است. بر این اساس از مصاحبه ۹ به بعد تعداد کدهای جدید در مصاحبه‌ها رو به کاهش رفت تا آنجا که از مصاحبه ۱۲ به بعد دیگر کد جدیدی یافت نشد، لیکن به منظور اطمینان یافتن از جامعیت و اعتبار تحقیق، این فرایند تا مصاحبه ۱۶ ادامه یافت.

در این پژوهش به منظور گردآوری داده‌ها از ابزار مصاحبه عمیق<sup>۱</sup> و نیمه ساختاری استفاده شد. سؤالات مصاحبه نیمه باز و برگرفته از ادبیات نظری، اسناد و گزارش‌های عمومی، مشاهده و تفکرات تعاملات پژوهشگران است. همچنین با توجه به استراتژی داده‌بنیاد پژوهش، روش گردآوری داده‌ها در این پژوهش جهت انجام مصاحبه‌ها، ابتدا با طرح پرسش‌هایی چارچوب مصاحبه، شامل معارفه، بیان علت مصاحبه و تعریفی کلی از شفافیت

1. Deep interviews

### اعتبار یابی

اصلاح نماید تا نظریه علاوه بر تراکم مفهومی از تمایز مفهومی لازم و خاص بودن نیز برخوردار باشد. پس از آن با هدف بهبود مدل و افزایش اعتبار آن، با تعدادی از مصاحبه‌شوندگان کلیدی طی جلسه‌ای مدل موردنظر ارائه و پس از اخذ نظرات آن‌ها و اعمال برخی اصلاحات، مدل پیشنهادی به دست آمده است.

مهم‌ترین بخش فعالیت تحقیق در روش نظریه داده‌بنیاد، اعتبار یابی مقولات و روابط آن‌ها یا به عبارت دیگر، اعتباریابی نظریه است (عباس‌زاده، ۳۹۱، ۱۱۹). کرسول (۲۰۰۹)، بر این باور است که یک نظریه داده‌بنیاد خوب نظریه‌ای است که به صورت استقرایی از داده‌ها استخراج شده باشد؛ تابع تعامل و بازاندیشی نظری باشد؛ براساس معیارهای ارزیابی خاص خود به حد کفایت مورد قضاوت رسیده باشد. در این پژوهش به منظور اعتباریابی مقولات و روابط آن‌ها در پژوهشگر کوشیده است تا با بازگشت-های مکرر به داده‌های تحقیق یعنی تعامل پیوسته بین آنچه دانسته می‌شود با آنچه که باید دانسته شود، نظریه را به طور مرتب

### تجزیه و تحلیل داده‌ها

فن اصلی برای تجزیه و تحلیل داده‌ها در رویکرد پژوهشی داده - بنیاد، کدگذاری است که طی فرایندی سه مرحله‌ای انجام می‌پذیرد:



درک مساله

روایت نظری  
شناسایی مفاهیم و مقوله‌ها، مقوله محوری، فرعی و رسم نمودار

شکل ۴. مراحل تحلیل پژوهش در رویکرد داده‌بنیاد منبع: (حاجی‌پور، ۱۳۹۶)

ترتیب که ابتدا پدیده محوری پژوهش، براساس تأکید مصاحبه‌شوندگان و مبانی نظری تحقیق تعیین و سپس مقوله‌ها طبقه‌های فرعی شامل شرایط علی (چه عواملی منجر به ایجاد پدیده محوری می‌شوند)؛ راهبردها (اقداماتی که در پاسخ به پدیده محوری حاصل می‌شود)؛ شرایط مداخله‌گر (شرایط عام مؤثر در راهبردها)؛ شرایط زمینه‌ای (شرایط خاص مؤثر در راهبردها) و پیامدها (ستاده‌هایی که ناشی از استفاده از راهبردها هستند)، شناسایی می‌شوند.

۳. کدگذاری انتخابی (گزینشی): این مرحله از کدگذاری، فرایند یکپارچه‌سازی و بهبود مقوله‌ها برای شکل‌گیری نظریه است. به عبارت دیگر، در این مرحله گزارشگر به تکوین نظریه درباره رابطه میان مقوله‌های به دست آمده از الگوی کدگذاری محوری می‌پردازد. بدین ترتیب براساس نتایج دو مرحله قبلی کدگذاری که به-عنوان مراحل مقدماتی و زمینه‌ساز برای تئوری پردازی شناخته می‌شوند (کدگذاری باز و محوری)، به تولید تئوری پرداخته می‌شود و مقوله محوری به شکلی نظام‌مند به دیگر مقوله‌ها ربط داده شده و چگونگی این روابط در چارچوب یک روایت مشخص می‌شوند.

۱. کدگذاری آزاد<sup>۱</sup> (باز): در این مرحله، مفاهیم شناسایی و برحسب خصوصیات و ابعادشان بسط داده می‌شوند. بدین منظور ابتدا داده‌ها از طریق پرسیدن سؤالاتی نظیر چه چیزی، کی، چگونه، چقدر، جمع‌آوری، تجزیه و تفکیک می‌شوند (دانایی‌فرد، ۱۳۸۸:۱۳). سپس رمزهای مناسب به بخش‌های مختلف داده‌ها اختصاص داده می‌شود و این رمزها در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی می‌شوند. پس از کدگذاری نکات کلیدی، آن دسته از کدهایی که موضوع مشترکی را تداعی می‌کنند، گروه‌بندی می‌شوند که نتیجه آن، شکل‌گیری «مفاهیم» است. به عبارت دیگر، در کدگذاری باز تحلیلگر به شکل‌دهی مقوله‌ها و ویژگی‌های آن‌ها می‌پردازد و می‌کوشد تا مفاهیم از عمق داده‌ها به سطح آورده شوند.

۲. کدگذاری محوری<sup>۲</sup>: کدگذاری محوری فرایند تبدیل مفاهیم به مؤلفه‌ها است. برای این کار نظریه‌پرداز از مجموعه مفاهیم مرحله کدگذاری باز، یک مقوله را به عنوان مقوله محوری انتخاب می‌کند و طی فرایندی سایر مفاهیم هم‌معنا را به آن مرتبط می‌سازد. بدین

1. Free Coding  
2. Axial Coding

**جدول ۳. خلاصه روش‌شناسی پژوهش**

پارادایم و مبانی فلسفی	نوع‌شناسی پژوهش	استراتژی پژوهش	روش پژوهش	شیوه گردآوری داده‌ها	ابزار گردآوری داده‌ها	جامعه آماری	روش نمونه‌گیری	روش تجزیه و تحلیل	معیار معیوبیت
تفسیری - پدیدارشناسی	از منظر رویکرد	از منظر هدف	از منظر نتیجه	مصاحبه عمیق و نیمه ساختاریافته	مشاهده مصاحبه اسناد و گزارش‌های رسمی	خبرگان دانشگاهی مدیران مشاوران کارکنان	نمونه‌گیری هدفمند و نظری	کدگذاری باز، محوری و انتخابی	کوربین و استراس (۲۰۰۸)
	بنیادی کاربردی	کیفی	اکتشافی	داده بنیاد استقرایی					

**یافته‌های پژوهش**

**شرایط علی:** به شرایطی گفته می‌شود که در آن به بررسی مقوله‌هایی که بر مقوله اصلی مورد پژوهش (کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی) اثرگذارند، پرداخته می‌شود. براساس مصاحبه‌های انجام گرفته در این پژوهش، دو مقوله علی عبارت‌اند از ویژگی‌های ساختاری، ویژگی‌های مدیریتی، سطح بلوغ و حرفه‌ای‌گری سازمان و باورها و عقاید در سازمان.

فرایند تحلیل اطلاعات در نظریه‌پردازی داده‌بنیاد مبتنی بر سه مرحله کدگذاری باز (خلق مفاهیم و مقوله‌ها)، کدگذاری محوری (شناسایی مقوله محوری، شرایط علی، شرایط مداخله‌گر، بسترها، راهبردها و پیامدها) و کدگذاری انتخابی (خلق نظریه) است. در این پژوهش پس از گردآوری داده‌ها از طریق ۱۶ مصاحبه نیمه-باز با خبرگان دانشگاهی و دانایان صنعت بیمه، اقدام به کدگذاری اولیه متن مصاحبه‌ها و استخراج مفاهیم و مقوله‌ها شد. در مجموع ۹۵ کد اولیه با لحاظ تکرارها از متن مصاحبه‌ها شناسایی شد (کدگذاری باز). در مرحله بعد مفاهیم مرتبط با یکدیگر شناسایی و در قالب ۶ مقوله دسته‌بندی شدند (کدگذاری محوری) که در ادامه به شرح آن‌ها می‌پردازیم.

**جدول ۴. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط علی**

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم (کدهای باز)
شرایط علی	ویژگی‌های ساختاری	تفکیک افقی، عمودی و جغرافیایی
		کانال‌های ارتباطات رسمی و غیررسمی در سازمان
		تمرکز در تصمیم‌گیری
		فرایند تصمیم‌گیری در سازمان
		حدود تفویض اختیار به کارکنان
	ویژگی‌های مدیریتی	بسترهای آزادی عمل و نوآوری برای کارکنان
		انطباق‌پذیری ساختار
		ساختار قدرت در سازمان
		میزان یکپارچگی و انسجام در سازمان
		قوانین و مقررات مکتوب
	برخورداری و به‌کارگیری مهارت‌های مدیریتی	
	نگرش مدیریت به استراتژی‌ها	
	سبک مدیریت	
	میزان حمایت از راهبردهای تدوین شده	
	رفتارهای حمایت‌گرایانه از کارکنان	
		ایفای نقش‌های مدیریتی

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم (کدهای باز)
سطح بلوغ و حرفه‌ای‌گرایی سازمان		سرمایه‌های روان‌شناختی سازمان
		تعهد سازمانی کارکنان
		رضایت کارکنان
		مهارت‌ها و توانمندی‌های کارکنان
		سرمایه‌های معنوی و عاطفی سازمان
		مدیریت تعارض در سازمان
		تفکر راهبردی حاکم بر سازمان
		شناخت و ادراک محیطی مدیران و کارکنان
		ویژگی‌های شغلی در سازمان
		توانمندسازی کارکنان
باورها و عقاید در سازمان		هویت‌سازمانی اعضا
		باور مثبت نسبت به استراتژی‌ها
		باور به همکاری و تشریک‌مساعی در اجرای استراتژی‌ها

**پدیده محوری:** این مقوله همان برجسب مفهومی است که برای طرح به وجود آمده، در نظر گرفته می‌شود. با توجه به اینکه در این پژوهش کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی

مورد مطالعه قرار گرفته است، پدیده محوری شامل ۲ مقوله اصلی است که در جدول ۵ نشان داده شده است.

جدول ۵. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با پدیده محوری (اصلی)

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم (کدهای باز)
پدیده محوری (اصلی)	پیاپی‌سازی کنترل استراتژیک در سازمان	بازخور گیری مستمر
		بازتاب سریع عملکردها به بخش‌های مربوطه
		انجام سریع اقدامات اصلاحی
		خودکنترلی سازمانی
		خودکنترلی فردی

**شرایط مداخله‌گر:** شرایط عامی هستند که متشکل از مجموعه‌ای از متغیرهای میانجی و واسطه‌ای هستند که برکنش‌ها و تعاملات (راهبردها) اثرگذارند. در این پژوهش سیاست‌ها و

جدول ۶. مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط مداخله‌گر

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم (کدهای باز)
سیاست‌ها و فرایندهای سازمان		همسویی استراتژیک در سازمان
		سیاست‌های شفاف‌سازی در سازمان
		سازوکارهای کنترل در سازمان
		استقرار نظام شایسته‌سالاری و عدالت
		محوری در سازمان
		رویکرد سازمان نسبت پاسخگویی

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم (کدهای باز)
شرایط مداخله‌گر	ارزش‌های محوری سازمان یادگیری سازمانی در سازمان	در برابر عملکرد
		ارزش‌های سازمانی
		ارزش‌های فردی مدیران و کارکنان
		فرایند یادگیری و کسب مستمر دانش میزان ذخیره‌سازی، جاری‌سازی و انتقال دانش در سازمان

نهادی، عوامل اجتماعی- فرهنگی و عوامل مرتبط با بازار) و عوامل درون‌سازمانی مشتمل بر (فرهنگ‌سازمانی، سطح قانون‌مندی و قانون‌مداری در سازمان و زیرساخت‌ها و فناوری‌های ضروری در سازمان).

**شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم):** مشتمل بر شرایط خاصی است که برکنش‌ها و تعاملات (راهبردها) تأثیر می‌گذارد. این بستر را مجموعه‌ای از مفاهیم و طبقه‌ها یا متغیرهای زمینه‌ای تشکیل می‌دهند. در این پژوهش عبارت‌اند از دودسته اصلی عوامل (عوامل اقتصادی، عوامل سیاسی -

**جدول ۷.** مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با شرایط زمینه‌ای (بسترهای حاکم)

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم (کدهای باز)
شرایط زمینه‌ای (عوامل بیرون و درون‌سازمانی)	عوامل اقتصادی	میزان نرخ تورم در کشور
		تحریم‌های بین‌المللی اقتصادی
		میزان شفافیت اطلاعات در خصوص فعالیت‌های اقتصادی
		نسبت هزینه‌های پیش‌بینی شده به هزینه‌های واقعی
	عوامل سیاسی - نهادی	میزان سود بانکی
		میزان ریسک سرمایه‌گذاری داخلی و خارجی
		سیاست‌های کلان دولتی
		قوانین و مقررات دولتی
	عوامل اجتماعی - فرهنگی	روابط دیپلماتیک با سایر کشورها
		میزان مشکلات اجتماعی در کشور
		میزان تنش و دغدغه‌های ذهنی در جامعه
		سطح رفاه جامعه
عوامل مرتبط با بازار	سطح تخلفات و کلاهبرداری در جامعه	
	سطح فرهنگی جامعه	
	سرعت تغییرات ناگهانی بازار	
	ساختار رقابتی صنعت/ بازار	
بسترهای فرهنگی سازمان	اندازه بازار	
	اقتضات و تغییر و تحولات بازار	
	پتانسیل‌های گسترش بازار	
	فرهنگ انطباق‌پذیری سازمان	
سطح قانون‌مندی و قانون‌مداری سازمان	فرهنگ مشارکت‌پذیری سازمان	
	فرهنگ کنترل درونی در سازمان	
	میزان حاکمیت قانون در سازمان	
	چگونگی تدوین قوانین و مقررات در سازمان	
		سطح رعایت قوانین و مقررات در سازمان



سیستم‌های کنترلی سازمان	زیرساخت‌ها و فناوری‌های ضروری
زیرساخت‌های فناوری اطلاعات و ارتباطات در سازمان	سازمان

**راهبردها:** بیانگر رفتارها، فعالیت‌ها و تعاملات هدف‌داری هستند که به دنبال طبقه محوری‌اند و تحت تأثیر شرایط مداخله‌گر و بستر حاکم ظهور می‌کنند. در این پژوهش، راهبردها دارای دو مقوله اصلی کنترل با رویکرد بیرونی و درونی هستند.

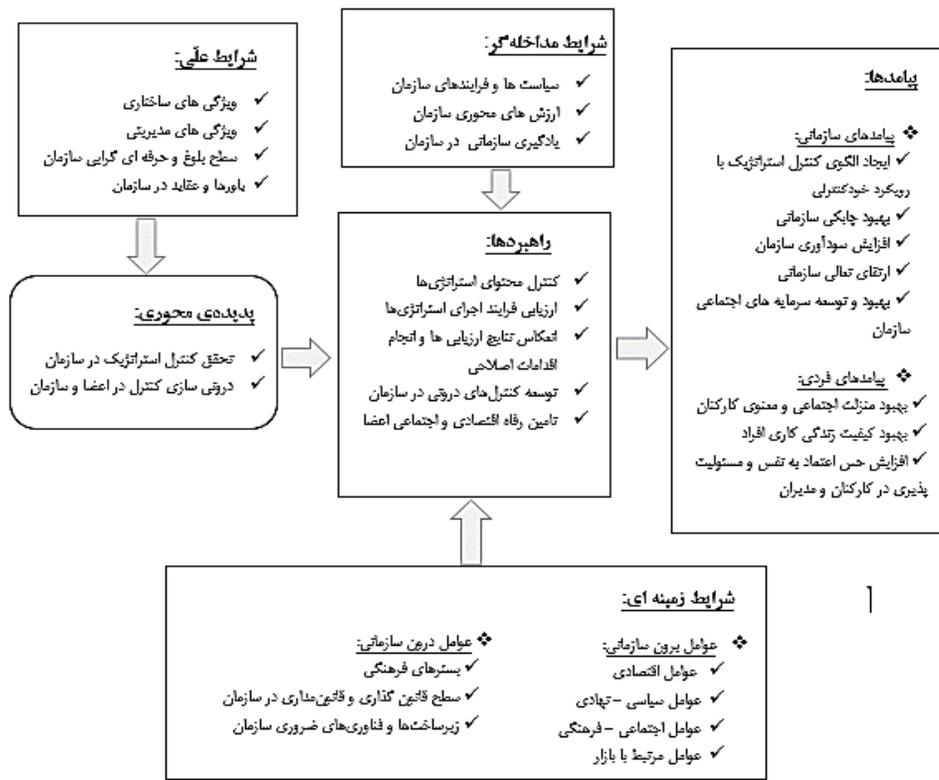
**جدول ۸.** مقوله‌ها و مفاهیم مرتبط با راهبردها (کنش‌ها و واکنش‌های متقابل)

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم (کدهای باز)
راهبردها	کنترل محتوای استراتژی‌ها	کنترل مفروضات اساسی
		کنترل حوزه‌های استراتژیک
		کنترل عوامل کلیدی موفقیت
		کنترل مسائل استراتژیک
	ارزیابی فرایند اجرای استراتژی‌ها	تعیین سنج‌ها و اعلام انتظارات عملکردی
		کنترل مستمر داخلی متناسب با فرهنگ سازمان و استانداردهای قابل قبول
		ارزیابی نتایج اجرای استراتژی‌ها
	انعکاس نتایج ارزیابی‌ها و انجام اقدامات اصلاحی	ارزیابی آثار و پیامدهای اجرای استراتژی‌ها
		شناسایی انحرافات و موفقیت‌ها
		تجزیه و تحلیل انحرافات و عوامل مؤثر در توفیق‌ها
توسعه کنترل‌های درونی در سازمان	اطلاع‌رسانی نتایج ارزیابی‌ها (بازخور)	
	اقدامات اصلاحی	
	ترویج فرهنگ (خودکنترلی / خودارزیابی / خودتقویتی / توفیق طلبی)	
	ترویج آموزه‌های اخلاقی و ارزشی	
تأمین رفاه اقتصادی و اجتماعی اعضا	تأمین رفاه اقتصادی کارکنان	
	تأمین نیازهای اولیه و سطح بالای کارکنان	

**پیامدها:** پیامدها خروجی‌های حاصل از به‌کارگیری راهبردها هستند. در این پژوهش پیامدهای سازمانی و فردی ناشی از اجرای راهبردها است.

**جدول ۹.** مقوله‌های مربوط به پیامدها

ابعاد	مقوله‌ها	مفاهیم (کدهای باز)
پیامدهای سازمانی و فردی	پیامدهای سازمانی	دست‌یابی سازمان به الگوی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی
		افزایش چابکی سازمانی
		بهبود سودآوری سازمان
	پیامدهای فردی	ارتقای تعالی سازمانی
		توسعه سرمایه‌های اجتماعی سازمان
		بهبود منزلت اجتماعی و معنوی کارکنان
		بهبود کیفیت زندگی کاری افراد
		افزایش حس اعتمادبه‌نفس و مسئولیت‌پذیری در کارکنان و مدیران



شکل ۵. الگوی ترسیمی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی مبتنی بر رویکرد نظریه‌پردازی داده‌بنیاد

### بحث و نتیجه‌گیری

امروزه با تأمل در فضای حاکم بر رقابت در کسب‌وکارهای مختلف و مشاهده تحولات گسترده در نظام‌های اقتصادی، سیاسی، اجتماعی و نظام‌های نوآوری و فناوری‌های پیچیده همچنین تحولات عمده در روندها و فرایندهای تأمین مالی، جذب و حفظ مشتری می‌توان به اهمیت توجه مضاعف به موضوع کنترل استراتژیک پی برد. در چنین شرایطی مدیران برای حفظ و بهبود موقعیت سازمان خود در محیط رقابتی و اداره فعالیت‌های چندبعدی، نیازمند ابزارها و شیوه‌هایی هستند که امکان واکنش مناسب در برابر برخوردها و رویدادهای متفاوت و اغلب غیرقابل پیش‌بینی را برای آن‌ها فراهم سازد. در شرایط کنونی از مهم‌ترین ابزارهای مدیریت استراتژیک که به‌منظور هدایت راهبردی سازمان و دستیابی آن به اهداف تبیین شده، کنترل استراتژیک است. امروزه اهمیت کنترل استراتژیک در سازمان‌ها و نهادهای عمومی و خصوصی چنان درک شده است که کمتر نهاد یا ارگانی وجود دارد که حتی در صورت اجرا نکردن کنترل استراتژیک درباره اهمیت اجرای آن تردید داشته باشد. در کشور ما

ایران، هرچند کنترل استراتژیک در عمل کمتر فضای جولان یافته است، لیکن ضرورت دستیابی به الگوهایی جهت تبیین آن در هر دو عرصه نظری و عملی به‌وضوح خودنمایی می‌کند. در این مقاله براساس استراتژی اکتشافی در پژوهش‌های اجتماعی و با بهره‌گیری از روش نظریه داده‌بنیاد، الگوی نظری پژوهش بر مبنای پارادایم کدگذاری باز، محوری و گزینشی طی فرایندی رفت و برگشتی از درون داده‌ها توسعه داده شد. آنگاه نشانه‌ها و مفاهیم شناسایی شده در قالب مقوله‌ها دسته‌بندی شدند و در نهایت مدل کیفی به شرح زیر ارائه شد.

شرایط علیّی: چهار مقوله ویژگی‌های ساختاری، ویژگی‌های مدیریتی، سطح بلوغ و حرفه‌ای‌گرایی سازمان و باورها و عقاید در سازمان در زمره شرایط علیّی فرایند پیاده‌سازی کنترل استراتژیک قرار گرفتند. این نتیجه با نتایج سیمپتون و همکاران (۲۰۰۶)، جانگ و همکاران (۲۰۰۸)، مبنی بر اهمیت ساختار و ویژگی‌های آن بر پیاده‌سازی کنترل استراتژیک در سازمان و چویی و چانگ (۲۰۰۹) مبتنی بر نقش ویژگی‌های مدیریتی در کنترل استراتژیک همسو است.

مقاله راهبردها شامل ۵ مقوله اصلی کنترل محتوای استراتژیها؛ ارزیابی فرایند اجرای استراتژیها؛ انعکاس نتایج ارزیابیها و انجام اقدامات اصلاحی؛ توسعه کنترل‌های درونی در سازمان و تأمین رفاه اقتصادی و اجتماعی اعضا می‌باشند. این یافته با نتایج مطالعه مرچانت و واندراسند (۲۰۱۲)، مبنی بر ضرورت ۴ دسته کنترل اساسی در سازمان شامل کنترل نتایج، اقدامات، فرهنگی و کارمندی انطباق دارد.

پیامدها: این طبقه نمایانگر نتایج و پیامدهایی است که در اثر اتخاذ راهبردها به وجود می‌آیند. در این مقاله تحقق کنترل - استراتژیک با رویکرد خودکنترلی نتیجه کنش‌ها و تعاملات ایجاد شده (راهبردها) و متأثر از شرایط طبقه محوری، بسترهای حاکم و عوامل مداخله‌گر است که به دودسته مقوله اصلی پیامدهای سازمانی شامل: ۱. ایجاد الگوی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی؛ ۲. بهبود چابکی سازمانی؛ ۳. افزایش سودآوری سازمان؛ ۴. ارتقای تعالی سازمانی و ۵. بهبود سرمایه‌های اجتماعی سازمان؛ و پیامدهای فردی مشتمل بر: ۱. بهبود منزلت اجتماعی و معنوی کارکنان؛ ۲. بهبود کیفیت زندگی کاری افراد و ۳. افزایش حس اعتماد به نفس و مسئولیت‌پذیری در کارکنان و مدیران تقسیم می‌شود. این بخش از یافته‌ها با نتایج مطالعات آنجورین و راوی (۲۰۱۲)، احمد و ونگ (۲۰۰۷) در خصوص اهمیت سرعت، شایستگی، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی بر چابک‌سازی سازمان از طریق کنترل استراتژیک همخوانی دارد. همچنین این نتایج با یافته‌های جانستون و همکاران (۲۰۱۳)، مبتنی بر بهبود زندگی کاری کارکنان، بامباس و پاتریکسون (۲۰۰۸) در خصوص توسعه سرمایه‌های اجتماعی همسو است.

بر این اساس از عمده‌ترین پیامدهای کنترل استراتژیک در سازمان در وهله نخست دست‌یابی سازمان به الگوی تحقق کنترل استراتژیک و در مرحله دوم بهبود چابکی سازمانی است که خود مزایایی چون افزایش سرعت، شایستگی، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی توأم با خلق ارزش برای سازمان و مشتریان در کوتاه‌ترین زمان و با کیفیت مطلوب را در بر دارد. علاوه بر این خلق و احیای کنترل استراتژیک به دلیل شناسایی زود هنگام بسیاری از انحرافات و پیش‌گیری از بروز آنها به‌ویژه از طریق ابزارهای خودکنترلی در سازمان و تشویق و ترغیب کارکنان به بروز خودکنترلی، سازمان را قادر می‌سازد تا ضمن کاهش هزینه‌های کنترل فعلی به دلیل درونی سازی کنترل در اعضا و واحدها و افزایش حس تعهد، وفاداری، انسجام و مشارکت‌پذیری

شرایط زمینه‌ای (بستر حاکم): این شرایط مشتمل بر مجموعه عواملی هستند که بر شکل‌گیری و پیاده‌سازی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی در سازمان اثرگذار می‌باشند و تحت عنوان عوامل زمینه‌ای از آنها یاد می‌شود. در این پژوهش این مجموعه از شرایط به دو گروه عوامل برون‌سازمانی مشتمل بر عوامل اقتصادی، سیاسی-نهادی، اجتماعی- فرهنگی و عوامل مرتبط با بازار و عوامل درون‌سازمانی شامل بسترهای فرهنگی، سطح قانون‌گذاری و قانون‌مداری در سازمان و چگونگی زیرساخت‌ها و فناوری‌های ضروری در سازمان؛ تقسیم‌بندی شده‌اند. این یافته با نتایج برتون و ابل (۲۰۰۴) و دویلا (۲۰۰۵) مبنی بر تأثیر ابعاد محیط بیرونی و درونی بر پیاده‌سازی کنترل استراتژیک در سازمان همسویی دارد.

شرایط مداخله‌گر: در این مطالعه آن دسته از عواملی که به‌طور غیرمستقیم بر پیاده‌سازی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی در سازمان اثر می‌گذارند در قالب شرایط مداخله‌گر شناسایی و طبقه‌بندی شدند. بر این اساس سه مقوله سیاست‌ها و فرایندهای سازمان، ارزش‌های محوری سازمان و یادگیری سازمانی در سازمان تحت عنوان شرایط مداخله‌گر شناسایی گردیدند؛ زیرا در سازمان‌هایی که سیاست‌های سازمان حامی و پیگیر اجرای راهبردهای سازمانی بوده و فرایندهایی مناسب جهت تسهیل اجرا و ارزیابی استراتژی‌های فراهم گردیده همچنین ارزش‌های سازمانی به نحوی مشوق و ترغیب‌کننده روحیه خودکنترلی و حرکت در جهت اهداف و راهبردهای سازمان هستند، سازمان با انسجام و هماهنگی بیشتری در راستای تحقق اهداف خود حرکت می‌کند و کنترل به امری ضروری و درونی در میان اعضا و واحدهای آن مبدل می‌شود. از دیگر سوی ترویج یادگیری سازمانی در سازمان و تبدیل کردن سازمان به سازمانی یادگیرنده سبب می‌شود تا سازمان با آموختن از تجارب مثبت و منفی خویش علاوه بر بهره‌گیری از تجارب ارزنده خود در ابعاد مختلف تدوین، اجرا و ارزیابی، از انحرافات پیشین و پیشرو نیز دوری جسته و با پرهیز از ایجاد هزینه‌های بیشتر، بر درآمدها و حاشیه سود سازمان بیفزاید.

راهبردها: کنش‌ها و یا تعاملاتی هستند که از پدیده محوری منبعث می‌شوند و هدف از آنها ارائه راهکارهایی جهت مواجهه با پدیده محوری است. با این حال چگونگی تحقق الگوی کنترل استراتژیک آن هم با نگاه خودکنترل محور تحت‌تأثیر دو مجموعه عوامل مداخله‌گر و بسترهای حاکم (زمینه‌ای) قرار دارد. در این

انسانی آن است؛ پیشنهاد می‌شود با در نظر گرفتن این عوامل، پژوهش‌هایی در زمینه بسترهای درون‌سازمانی کنترل استراتژیک انجام گیرد.

• پژوهش حاضر به ارائه مدل کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی پرداخته شده است از آنجا که در پژوهش‌های مختلف به رویکردهای کنترل استراتژیک توجه نشده، پیشنهاد می‌شود در تحقیقات آتی پژوهشگران به دنبال تبیین مدل‌هایی با رویکردهای متفاوت در زمینه کنترل استراتژیک باشد

• پژوهش حاضر در صنعت بیمه و با در نظر گرفتن الزامات محدودیت‌ها و موانع موجود در این صنعت انجام گرفته است. پیشنهاد می‌شود در تحقیقات بعدی این موضوع در صنایع تولیدی و حتی سایر صنایع خدماتی بررسی شود.

میان بخش‌های و اعضای سازمان از مزایایی چون افزایش بهره‌وری، کارایی، اثربخشی سازمانی و در غایت تعالی سازمانی نیز برخوردار شد. ضمن اینکه رویکرد خودکنترلی در سازمان با نتایج ارزنده‌ای چون بهبود منزلت اجتماعی و معنوی کارکنان، بهبود کیفیت زندگی کاری آن‌ها و افزایش اعتماد به نفس و مسئولیت‌پذیری ناشی از افزایش رضایت از کار و ایجاد احساس مشارکت در تبیین، اجرا و ارزیابی اهداف سازمان و تلاش جهت همسوسازی اهداف فردی و سازمانی، نیز همراه است.

### پیشنهادها

در این مرحله، با توجه به نتایج پژوهش پیشنهادها زیر ارائه می‌شود:

• از آنجا که پیاده‌سازی کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی نیازمند دانش و بینش عمیق نسبت به سازمان و به‌ویژه منابع

### منابع

- آقا پیروز، علی؛ خدمتی، ابوطالب؛ شفیعی، عباس و بهشتی‌نژاد، سید محمود (۱۳۹۲). مدیریت در اسلام. قم: پژوهشکده حوزه و دانشگاه.
- ابطحی، سید حسین و خیراندیش، مهدی (۱۳۸۸). «نگرشی ارزشی از مفهوم خودکنترلی در سازمان». کیهان فرهنگی، ۲۶(۲۷۶/۲۷۷)، ۱۳۸-۲۷۷.
- استراوس، آنسلم؛ جولیت، کورین (۲۰۰۸). اصول روش تحقیق کیفی نظریه‌مبنایی: رویه‌ها و شیوه‌ها. ترجمه بیوک محمدی، تهران: انتشارات پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- اعرابی، سید محمد (۱۳۸۷). کنترل استراتژیک، دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبایی.
- امینی، محمدتقی؛ اکبری، مهدی و خباز، صمد (۱۳۹۳). کنترل استراتژیک (تعاریف، نظریات، مدل‌ها). تهران: نشر پایگاه دانش.
- ایران‌نژاد پاریزی، مهدی (۱۳۷۸). روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی. تهران: موسسه تحقیقات و آموزش مدیریت.
- رحمان سرشت، حسین و جبارزاده کرباسی، بهرام (۱۳۹۶). «اثر هوشمندی کاری بر کنترل و اقدامات راهبردی در صنعت بیمه». پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۳(۶۷)، ۳۷-۱۳.
- حاجی‌پور، بهمن؛ عزیزی، شهریار؛ قره‌چه، منیژه و محمدی، مصطفی (۱۳۹۶). «الگوی مبنایی تخصیص بهینه منابع بازاریابی: رویکرد داده‌بنیاد». پژوهش‌های مدیریت منابع سازمانی، ۷(۳)، ۷۴-۵۹.
- خاشعی، وحید (۱۳۹۳). «کاوشی بر مختصات مدل کنترل استراتژیک چشم‌انداز نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور». تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، ۲۰(۷۶)، ۳۱-۵۱.
- خاکی، غلامرضا (۱۳۷۷). آشنایی مدیریت بهره‌وری (با تجزیه و تحلیل آن در سازمان). تهران: کانون فرهنگی انتشاراتی سایه‌نما.
- دادگران، سید محمد (۱۳۸۴). «انضباط و وجدان کاری در جامعه کارگری». مجله کار و جامعه، ۶۶، ۶۱-۴۸.
- دانایی‌فرد، حسن (۱۳۸۶). «پارادایم‌های رقیب در علم سازمان و مدیریت: رویکرد تطبیقی به هستی‌شناسی، شناخت‌شناسی و روش‌شناسی». دانشور رفتار، ۱۴(۲۶)، ۸۹-۱۰۴.
- دانایی‌فرد، حسن؛ اسلامی، آذر (۱۳۹۰). کاربرد استراتژی پژوهشی نظریه داده‌بنیاد در عمل (ساخت نظریه بی‌تفاوتی سازمانی). تهران: نشر دانشگاه امام صادق (ع).

- دانایی فرد، حسن؛ الوانی، سید مهدی و آذر، عادل (۱۳۹۰). *روش‌شناسی پژوهش کمی در مدیریت: رویکردی جامع*. تهران: انتشارات صفار - اشراقی.
- رسول، جان و پلانوکلاک، ویکی (۲۰۰۷). *روش‌های پژوهش ترکیبی*. ترجمه علیرضا کیامنش، جاوید سرایی (۱۳۹۴). تهران: نشر آبیژ.
- رابینز، استیون (۱۳۹۷). *مبانی رفتار سازمانی*. (ترجمه علی پارسایان و سید محمد اعرابی)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رضاییان، علی (۱۳۸۷). *مبانی سازمان و مدیریت*. تهران: نشر سمت.
- سجادی، سید علی (۱۳۸۵). «خودکنترلی در نظام کنترل و نظارت اسلامی». *فصلنامه معارف اسلامی و حقوق*، ۲۳، ۱۶-۳.
- سنجقی، محمدابراهیم؛ اخوان، پیمان و اجاقی، حامد (۱۳۹۲). «طراحی مدل تعاملی گونه‌های فرهنگ‌سازمانی و فرایندهای مدیریت دانش». *فصلنامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی*، ۱۷(۵)، ۴۲-۲۳.
- فیض، داوود و شعبانی، عاطفه (۱۳۹۷). «بررسی تأثیر اقدامات بازاریابی در رسانه‌های اجتماعی؛ نوعی از استراتژی هک رشد بر تمایلات رفتاری و تبلیغات شفاهی مشتریان». *تحقیقات بازاریابی نوین*، ۸(۴)، ۶۱-۴۵.
- عباس‌زاده، محمد (۱۳۹۱). «تأملی بر اعتبار و پایایی در تحقیقات کیفی». *فصلنامه جامعه‌شناسی کاربردی*، ۲۳(۴۵)، ۱۴۰-۱۲۳.
- علی‌احمدی، علیرضا و مولایی، کاظمی (۱۳۸۳). *نقش ارزش‌های اسلامی در فرایند نظارت و کنترل*. تهران: نشر تولید دانش.
- علوی، سید علی و اعتصامی، سید کاظم (۱۳۸۸). «بررسی عوامل مؤثر بر انگیزه توفیق طلبی از دیدگاه آموزه‌های دینی». *فصلنامه اندیشه مدیریت*، ۳(۲)، ۱۰۰-۷۵.
- گوشل، سومانترا. لارنج، پیتر. اسکات‌مورتن، مایکل. کنترل استراتژیک (۱۳۹۰). (ترجمه سید محمد اعرابی و محمد حکاک)، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- میرزایی اهرنجانی، حسن؛ قلی‌پور، آرین؛ میناوند، محمدقلی و منصوریان، حسین (۱۳۹۱). «طراحی مدل سنجش اعتبار رسانه ای (مطالعه موردی: برنامه های خبری سیمای جمهوری اسلامی ایران)». *مجله مدیریت دولتی (دانشگاه تهران)*، ۴(۱)، ۹۹ - ۱۱۶.
- دنهارت، رابرت بی (۱۳۸۰). *تئوری سازمان دولتی*. (ترجمه سید مهدی الوانی و حسن دانایی‌فرد)، تهران: انتشار صفار.
- هرگنهان، بی. آر والسون، متیو اچ (۲۰۰۶). *مقدمه‌ای بر نظریه‌های یادگیری*. ترجمه علی‌اکبر سیف (۱۳۸۹)، تهران: نشر دوران.
- Bryman, A. (1998). *Quantity and quality in social research*. London: Routledge.
- Callaway, S. K. & Jagani, S. B. (2015). "The impact of banks' entrepreneurial orientation on strategic control systems". *American Journal of Business*, 30(1), 49-71.
- Creswell, J. W. (2009). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. Thousands Oaks, CA: Sage.
- Dess, Gergory G., Lumpkin, G.T. & Taylor, Marilyn L. (2004). *Strategic management: Text and case*. Mc Graw- Hill/Iewin. Boston, Mass. ; London : McGraw-Hill/Irwin, c2004.
- Duckworth, A. L., Gendler, T. S., & Gross, J. J. (2016). "Situational strategies for self- control. *Perspect*". *Psychol. Sci.* 11, 35-55. doi: 10.1177/1745691615623247.
- Ent, M. R., Baumeister, R. F., and Tice, D. M. (2015). Trait self-control and the avoidance of temptation. *Pers. Individ. Dif.* 74, 12-15. doi: 10.1016/j.paid.2014.09.031.
- Galla, B. M., and Duckworth, A. L. (2015). More than resisting temptation: beneficial habits mediate the relationship between self-control and positive life *J. Pers. Soc. Psychol.* 109, 508-525.
- Gillebaart, M. & De Ridder, D. (2017). Positioning self-control in a dual-systems framework. in *Routledge International Handbook of Self-Control in Health and Well-Being*, eds D. T. D. De Ridder, M. A. Adriaanse, and K. Fujita (New York, NY: Routledge), 35-46 .
- Gillebaart, Marleen (2018). The 'Operational' Definition of Self-Control. *Front. Psychol.* <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01231>.
- Herdova, M. (2017). Self-control and mechanisms of behavior: Why self-control is not a natural mental kind. *Philosophical Psychology*, 30(6), 731-762.
- Hall.Sitkin, S. Cardinal, L. & Bijlsma-Frankema, K.(Eds)(2010)."Organizationalcontrol". Cambridge University Press,216-223.

- Khan, R. A. & Nazir, S. (2016). "The Influence of Formal and Informal Control on the Performance of IT Projects in Pakistan". *ASBBS Proceedings*, 23(1), 299.
- Kreutzer, M. Walter, J. & Cardinal, L. B. (2015). "Organizational control as antidote to politics in the pursuit of strategic initiatives". *Strategic Management Journal*, 36(9), 1317-1337.
- Malmi, T. & Brown, D. A. (2008). "Management control systems as a package-Opportunities, challenges and research directions". *Management accounting research*, 19(4), 287-300.
- Musarra, G. Robson, M. J. & Katsikeas, C. S. (2016). "The influence of desire for control on monitoring decisions and performance outcomes in strategic alliances". *Industrial Marketing Management*, 55, 10-21.
- Pearco J. A. & Robinson, P. S. (2007). "Strategic management, strategic formulation and Implementation. *Homewood III Rwin Publishing*, 1(1), 62-71.
- Simons, R. (1995). "Control in an Age of Empowerment". *Harvard Business Review*, 73(2), 80-8.
- Stoner, J. A. (1983). *Management*. NG, Prentice. Englewood Cliffs, N.J Prentice-Hall. <https://trove.nla.gov.au/work/11449677>.
- Thomas, L. & Ambrosini, V. (2015). "Materializing strategy: the role of comprehensiveness and management controls in strategy formation in volatile environments". *British Journal of Management*, 26(S1), S105-S124.