

## نگرش تحلیلی بر کنترل راهبردی؛ الگوها و دیدگاه‌ها

سیاوش هژبری حقیقی<sup>۱</sup>

محمدعلی شاه حسینی<sup>۲</sup>

طهمورث حسنقلی‌پور<sup>۳</sup>

ابراهیم محمودزاده<sup>۴</sup>

تاریخ پذیرش نهایی: ۹۸/۴/۲۵

تاریخ دریافت: ۹۸/۲/۳

فصلنامه‌ی مطالعات راهبردی ناجا / سال چهارم / شماره سیزدهم - پاییز ۱۳۹۸ \* ۱۷۳-۲۰۹

### چکیده

کنترل راهبردی درصدد تحقق ارکان جهت ساز و اهداف سازمان است و راهبردهای سازمانی را نشانه گرفته و عامل موفقیت هر سازمانی در رسیدن به اهدافش می‌باشد. به نوعی می‌توان گفت که کنترل راهبردی به استفاده از معیارهای درازمدت و راهبردی مرتبط با ارزیابی اقدامات مدیریتی و عملکرد اشاره دارد. مبحث کنترل راهبردی - با توجه به پیچیدگی‌های آن - از جمله موضوعات مدیریتی است که کمتر از حوزه‌های دیگر مورد توجه محققین قرار گرفته است؛ به همین دلیل، هدف این پژوهش، ارائه دیدی جامع در حوزه کنترل راهبردی است و به روش مرور نظام‌مند ادبیات انجام پذیرفته است. در ابتدا، جهت ایجاد درکی مشترک از موضوع، تعریف کنترل، انواع کنترل و تفاوت بین ارزیابی، نظارت و کنترل مطرح گردیده و در ادامه، با تمرکز بر موضوع کنترل راهبردی، به بررسی مفهوم، الگوها و دیدگاه‌های مربوط از منظر نظریه پردازان مختلف داخلی و خارجی و دسته بندی های ارائه شده از سوی آنها پرداخته شده است. در انتها نیز پس از بیان مزایا و معایب الگوها و دیدگاه‌ها، پیشنهاداتی برای تحقیقات آتی، ارائه گردیده است.

**کلیدواژه‌ها:** کنترل راهبردی، راهبرد، الگوی کنترل راهبردی

۱- این مقاله برگرفته از رساله دکتری دانشجو سیاوش هژبری حقیقی است. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی پردیس بین الملل

Siavash.Hozhabri@ut.ac.ir

Shahhoseini@ut.ac.ir

Thyasory@ut.ac.ir

Mah@mut.ac.ir

کیش، دانشگاه تهران (نویسنده مسئول)

۲- دانشیار دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۳- استاد دانشکده مدیریت دانشگاه تهران

۴- دانشیار دانشگاه صنعتی مالک اشتر

## مقدمه

در حال حاضر، سازمان‌ها با اقتصادی در حال گذار و محیطی نامعلوم مواجه‌اند؛ به گونه‌ای که برای بقا یا شکوفایی خود، ناگزیر به کنار آمدن با چالش‌های ناشی از این محیط نامطمئن می‌باشند و در نتیجه، نیاز است تا سازمان‌ها راهبردهای خود را به موقع و به‌طور مداوم تغییر دهند (Pratistha, 2016) و در این شرایط است که موضوع کنترل راهبردی برای سازمان‌ها، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار می‌گردد.

فعالیت «کنترل» شامل تنظیم اهداف اساسی برای پوییش و ارزیابی محیطی و سنجش تمامی نتایج در کل فرآیند راهبردی است (Pratistha, 2016). کنترلی که به‌وسیله شرکت‌ها انجام می‌پذیرد، می‌تواند فعالیت‌های کارکنان را به منظور دستیابی به اهداف کلی، فعالیت‌های اختصاصی و کاهش رفتارهای فرصت طلبانه، هدایت نماید (Liu, Vredenburg, & Steel, 2014). هدایت راهبردی اثر بخش، در حالی که محیط به‌طور پیوسته غیر قابل پیش‌بینی و رقابتی است، می‌تواند به ارتقای عملکرد سازمان کمک نماید؛ همچنین، نظام‌های کنترل و فرماندهی برای هدایت رفتارها و نظارت بر نتایج، جهت دستیابی به کارایی در مقیاس اقتصادی مورد استفاده قرار می‌گیرند (Heinickea, Guenthera, & Widener, 2016).

به نوعی می‌توان گفت که موفقیت راهبرد و تصمیم‌گیری‌های سازمان، وابستگی زیادی به چگونگی دسترسی به اهداف راهبردی دارد (Huikku, Karjalainen, & Seppala, 2018). کنترل راهبردی، جزئی از فرآیند مدیریت راهبردی است که به مدیران اجازه می‌دهد تا همواره بر تمام مراحل فرایند مدیریت راهبردی نظارت داشته و از انحرافات احتمالی آن جلوگیری نمایند. کنترل نامناسب شرکت‌ها، نه تنها آنها را از موثر نمودن اهداف و راهبردهای رقابتی باز می‌دارد، بلکه امکان استفاده درست از منابع در اختیار را نیز کاهش می‌دهد؛ بر این اساس، ایجاد یک ساختار کنترلی برای افزایش رضایتمندی از عملکرد بسیار مهم است (Yan & Child, 2004).

ایجاد این ساختار کنترلی در هر سازمانی - صرف نظر از نوع فعالیت آنها مانند خدماتی، تولیدی و یا امنیتی - نیازمند شناخت عوامل کنترل راهبردی است؛ اما شناخت همه عوامل قابل استفاده در این حوزه، موضوعی است که تا کنون مغفول مانده است و می‌توان گفت تمامی محققینی که در زمینه کنترل راهبردی به پژوهش پرداخته‌اند، تنها ایده‌ها و نظریه‌هایی را به این حوزه اضافه نموده‌اند و تا کنون دیدی جامع که در برگیرنده تمام عوامل کنترل راهبردی باشد، ارائه نگردیده است. همین امر سبب گردید تا پژوهش حاضر با هدف پاسخ به سوال زیر صورت پذیرد:

چه عوامل و روندهایی در الگوها و دیدگاه‌های پژوهشگران مختلف حوزه کنترل راهبردی مورد استفاده بوده است؟

به همین منظور، در مقاله حاضر، به طرح موضوع کنترل راهبردی و بررسی الگوها و دیدگاه‌های مختلف و مزایا و معایب هر یک پرداخته شده و به منظور نیل به این هدف، در ابتدا، در بخش مبانی نظری، ادبیات کنترل راهبردی معرفی شده و بعد از آن، پیشینه پژوهش، روش تحقیق و نتایج و تحلیل داده‌ها ارائه گردیده است تا دیدی جامع نسبت به کنترل راهبردی با شناخت کلیه عوامل و روندهای این حوزه ایجاد گردد و قلمرو ادبیات حوزه کنترل راهبردی گسترش یابد.

### مبانی نظری و پیشینه تحقیق

#### ارزیابی<sup>۱</sup>، نظارت<sup>۲</sup> و کنترل<sup>۳</sup>

«نظارت»، «ارزیابی» و «کنترل» فرایندهایی در جهت کمک به بهبود عملکرد و دستیابی به نتایج سازمانی می‌باشند؛ با این تفاوت که نظارت و ارزیابی پیوندهایی را بین اقدامات گذشته، حال و آینده ایجاد می‌کنند (Nations, 2017). «ارزیابی»، در حقیقت، جداسازی خطاها است نه عدم تکرار آنها و به طور غیرمستقیم، گزارش فعالیت‌های انجام شده را ارائه می‌دهد (Council, 2014). اگرچه ارزیابی‌ها اغلب گذشته نگر هستند اما هدف آنها اساساً با دید رو به جلو<sup>۴</sup> می‌باشد. «نظارت» نیز یک بررسی<sup>۵</sup> مداوم در مرحله اجرای فعالیت است و هدف آن، تعیین این نکته است که آیا خروجی‌ها، تحویل‌ها<sup>۶</sup> و زمان‌بندی برنامه‌ها به نتیجه رسیده‌اند یا خیر. نظارت، در حقیقت، به منظور بررسی عملکرد برنامه‌های تعیین شده است. «کنترل» فرایندی است که به طور مستمر، عملکرد جاری را به منظور حصول اطمینان از منجر شدن به وصول هدف‌های از پیش تعیین شده، اندازه‌گیری می‌کند. در ارزیابی‌ها داده‌ها و اطلاعات جمع‌آوری می‌شوند اما در حین ارزیابی، اتفاقی روی نمی‌دهد. در نظارت، داده‌ها و اطلاعات برای ردیابی پیشرفت مطابق با شرایط مرجع<sup>۷</sup>، به صورت دوره‌ای جمع‌آوری می‌گردند؛ به عبارتی، نظارت به معنای

1- Evaluation

2- Monitoring

3- Control

4- Forward Looking

۵ در این متن، واژه Assessment برای درک بهتر و ایجاد تفاوت، با واژه «ارزیابی و پایش» به «بررسی» ترجمه شده است

6- Deliveries

7- Terms of Reference

پیگیری فرآیند پیاده‌سازی است و کنترل به منظور بازگرداندن نظام اجرایی به شکل درست و مطلوب آن از طریق انجام کارهای اصلاحی است و یک فرایند اجرایی و عملیاتی می‌باشد.

### کنترل و انواع آن

تعریف کنترل را رابرت جی. مک‌لر<sup>۱</sup> از عناصر ضروری فرایند کنترل مشخص می‌نماید: «کنترل یک تلاش مستمر برای تنظیم استانداردهای عملکرد با اهداف برنامه‌ریزی شده برای طراحی نظام‌های بازخورد اطلاعاتی جهت مقایسه عملکرد واقعی با این استانداردهای از پیش تعیین شده است و مشخص نمودن این موضوع که آیا انحراف معنی‌داری در اندازه‌گیری وجود دارد یا خیر و اقدامات لازم برای اطمینان از اینکه تمام منابع سازمان در موثرترین و کارآمدترین راه ممکن برای دستیابی به اهداف سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. نکته حائز اهمیت در این خصوص، آن است که دقت شود کنترل به عنوان یک نظام مستقل مورد توجه قرار نگیرد (Thomas & McElroy, 2016)؛ همچنین، کنترل‌کننده‌ها باید به زبان فنی و عملیاتی صحبت کنند و برای کسب اطمینان و اعتماد در مورد عملیات تجاری به منظور ایجاد یک علیت سازنده، آگاهی لازم در خصوص فعالیت عملیاتی کسب و کار را به‌دست آورند (Karlsson, 2019). با توجه به معیارهای مختلف، کنترل‌ها در دسته‌بندی‌های گوناگونی قرار می‌گیرند؛ از جمله کنترل رسمی و غیر رسمی. تحقیقات نشان می‌دهد که هر دو نوع کنترل رسمی و غیر رسمی نقش مهمی در پایداری راهبردهای سازمان بر عهده دارند (Harris, Herzig, DeLoo, & Manochin, 2019). در جدول زیر انواع این دسته‌بندی‌ها نشان داده شده است:

جدول شماره ۱: انواع کنترل از منظرهای مختلف

چگونگی دسته‌بندی			منظورهای کنترل
بازخورد <sup>۳</sup>	همزمان <sup>۲</sup>	پیشگیرانه <sup>۱</sup>	بعد زمانی
رفتار	خروجی	ورودی	تمرکز

1- Robert J. Mockler



نکته مهم در نظر گرفتن این امر است که از آنجا که اهداف راهبردی در کسب و کارها متفاوت بوده و هر یک دارای شرایط و راهبرد خاص خود می باشند، در نتیجه، کنترل راهبردی بایستی متناسب با شرایط ویژه آن کسب و کار در نظر گرفته شود؛ زیرا در غیر این صورت، در برخی موقعیت‌های سرمایه‌گذاری‌های جدید، کنترل راهبردی منجر به از دست دادن مزایای رقابتی و کاهش عملکرد می‌گردد (Lin, Chen, & Lin, 2017). همچنین، تمرکز بیش از حد روی مراحل اصلی می‌تواند تصمیم‌گیری کسب و کار را به خصوص در شرایط ناپایداری بازار، از شکل طبیعی خود خارج کرده و به هدایت نادرست سازمان منجر گردد. از سوی دیگر، عدم انعطاف پذیری کنترل راهبردی و یا افزایش هزینه و بوروکراسی فرآیند کنترل، به کاهش ارزش آفرینی منجر می‌گردد و در نتیجه، لازم است تا با توجه به شرایط هر کسب و کار، کنترل راهبردی نیز به صورت خاص طراحی گردد. برخی از محققان معتقدند که تصمیمات سرمایه‌گذاری نتیجه یک فرآیند اجتماعی پیچیده است و مدیریت ارشد تنها بخش کوچکی از تصمیمات را تشکیل می‌دهد (Miller, 2007). بر اساس این دیدگاه، تصمیمات سرمایه‌گذاری، ساختارهای انسانی است که توسط چندین بازیگر مختلف ساخته می‌شوند؛ بنابراین، محققان باید به فرآیندهای مدیریت و هماهنگی فرآیندهای بودجه سرمایه و بازیگران دخیل در آن توجه نمایند (Norreklit, & Mitchell, 2016) برای رسیدن به این هدف، مدیریت باید برای نیل به موفقیتی ورای مرزهای سازمانی، به جای تمرکز بر واحدهای تجاری، راهبردی جداگانه، اتخاذ کند (Ibnu, 2016).

سوال اساسی این است که یک سازمان می‌بایست چقدر از زمان و سرمایه خود را روی بهترین محصولات و واحدهای تجاری هزینه کند تا از تداوم روند موفقیت آنها مطمئن شود؟ در محیط کسب و کار بسیار رقابتی امروز، شرکت‌ها بیشتر از صورت‌های مالی، نیاز به چشم انداز و بینش پیش‌بینی کننده‌ای دارند که بتواند به شکل‌گیری راهبرد کسب و کار آینده آنها کمک کند. همچنین، تخصیص منابع راهبردی و پویا برای حفظ سودآوری طولانی مدت، حیاتی است (Huikkola, Koulumies, & Laukkanen, 2017). دیدگاه حاکم بر عملکرد کسب و کار، معمولاً به «سودآوری» به عنوان ابزاری مهم برای اندازه‌گیری موفقیت شرکت توجه می‌نمایند. با این حال، امروز چنین رویکردی بیش از حد محدود است. در حقیقت، اگرچه سودآوری پایه و اساس است، اما مدیریت عملکرد نیازمند تمرکز بر دیگر دیدگاه‌های مربوط به رقابت و توانایی برای برآوردن نیازهای اجتماعی و موارد دیگر است (Cosenz & Noto, 2015). در دراز مدت، توانایی شرکت در یادگیری و تغییر، ممکن است تنها راهبرد قابل قبول برای پایداری سازمان

باشد؛ به عبارت دیگر، این قابلیت‌ها، پویایی موفقیت شرکت را در بلند مدت توصیف می‌کند و به توانایی شناخت و به دست آوردن فرصت‌های کسب‌وکار جدید و تطبیق نوع و سطح منابع برای رسیدن به نیازهای کسب و کار در حال تغییر بستگی دارند (Teece, 2012). در حالی که توسعه محصولات سنتی زمان بر است و به تلاش و سرمایه قابل توجهی برای پیشبرد نظریه تا اجرا نیاز دارد، سامانه‌های پیشرفته امروز، به شرکت‌ها اجازه می‌دهند تا زمان و هزینه‌های مورد نیاز برای آزمایش محصولات و خدمات مورد نیاز را کاهش دهند؛ بنابراین، فرصت‌های تجاری بیشتری را فراهم می‌کنند (Schmidt & Rosenberg, 2014). همچنین، اطلاعاتی که در سامانه اطلاعات سازمان نگهداری می‌گردد، فرصت‌هایی را برای افزایش بهره‌وری، سهم بازار، صرفه جویی در هزینه و عملکرد فراهم می‌کند (Ceci, 2011). اطلاعات به مدیریت و کارکنان کمک می‌کند تا تصمیمات مناسب‌تری اتخاذ نمایند و از این طریق، ردگیری عملکرد سازمان در جهت تولید مزیت رقابتی پایدار محقق گردد (Porter & Heppelmann, 2015). در این بین، توصیف خواسته‌های رقابتی به عنوان نیاز به تعادل بین تنش کنترل و انعطاف پذیری ضروری است و سازمان‌ها نیازمند ایجاد تعادل بین فرصت‌های نامحدود و محدودیت توجه مدیران و همچنین تعادل بین راهبردهای خودجوش، نوآوری و دستیابی به اهداف قابل پیش بینی هستند (Kruisa, Spekle a, & Widener, 2015). پس از اجرای راهبرد، ارزیابی عملکرد و اصلاح دیدگاه بر اساس جهت‌گیری درازمدت، اهداف، اجرای راهبرد، تغییر شرایط، نظریه‌ها و فرصت‌های جدید ضروری است. این مرحله از فرایند مدیریت راهبردی، نقطه شروعی برای تصمیم‌گیری در مورد ادامه یا تغییر راهبرد و یا روش‌های اجرای راهبرد در سازمان است (Ragui & Weru, 2013). برخی پژوهش‌ها نشان می‌دهد که استفاده تعاملی از بودجه، تأثیر منفی قابل توجهی بر عملکرد مالی دارد، در حالی که استفاده تشخیصی از آن دارای تأثیر مثبت است. استفاده تعاملی از کنترل‌ها زمانی که عدم اطمینان از کار در سطح بالا باشد، عملکرد را افزایش می‌دهد، در حالی که استفاده از رویکرد تعاملی در هنگام پایین بودن عدم قطعیت کار، تأثیر منفی بر عملکرد دارد (Sakka, Barki, & Cote, 2013). مفهوم مثبت و منفی کنترل‌ها چندین جنبه را شامل می‌شود که در آن نظریه‌های انگیزش، پاداش، خلاقیت و یادگیری در مقابل نظریه‌های اعمال فشار، مجازات و توبیخ قرار می‌گیرند. برخی از کنترل‌ها خلاقیت را ترویج می‌دهند در حالی که برخی دیگر، قابلیت پیش‌بینی را فراهم می‌کنند و برخی در نقش

منفی عمل می‌کنند (Tessiera & Otleyb, 2012). هرگاه سعی شود که همه عوامل و ارکان عملیاتی به شدت کنترل شوند، رنجش، آزرده‌گی خاطر، تضعیف روحیه کارکنان، استیصال مدیران و تضییع سرمایه، انرژی و وقت گرانبهایی اعضای سازمان را در پی خواهد داشت. اگر سازمان، زمینه‌های اصلی عملکرد و نقاط کنترل راهبردی را تعیین نماید، بسیاری از این مسائل قابل حل خواهد بود. در حقیقت، چیزی که یک کنترل را از دیگر کنترل‌ها متفاوت می‌کند، ویژگی‌های فنی آن نیست، بلکه روشی است که مدیران هنگام استفاده از کنترل در پیش می‌گیرند. (Abernethy, Bouwens, & Lent, 2010) کنترل می‌تواند با اهداف گوناگون هدف‌گذاری گردد؛ مانند سود بیشتر برای سهامداران یا سود بیشتر برای گروه اجرایی یا برای مشتریان و عموم جامعه (Betz, 2018). به نوعی، کنترل راهبردی به استفاده از معیارهای دراز مدت و راهبردی مرتبط با ارزیابی اقدامات مدیریتی و عملکرد در سطح کسب و کار اشاره دارد که نیازمند تبادل اطلاعات در درون سازمان برای توسعه ارزیابی ذهنی با استفاده از معیارهای راهبردی مناسب است (Shen, Gao, & Yang, 2017). سازمان‌هایی که به طور هم‌زمان، به چند فعالیت مختلف می‌پردازند، از طریق فعالیت‌های خود ارزش‌ها را خلق می‌کنند و بهترین سازمان‌ها می‌توانند در مقایسه با رقبای خود، ارزش بیشتری خلق کنند. اهداف راهبردی مادری، دارای ارزش آفرینی بیشتر نسبت به سازمان‌های دیگر است (Collis, 2016) اما تحقیقات حاکی از آن است که شرکت‌های دارای کسب و کارهای مختلف نسبت به شرکت‌های متمرکز، از شرایط نامساعدتری برخوردار می‌باشند (Kruehler, Pidun, & Rubner, 2012). در حقیقت، وجود فعالیت‌های چند وجهی، به خودی خود، ارزشی به سازمان نمی‌دهد بلکه روش مدیریت این تنوع، ارزش آفرین خواهد بود، خودمختاری بیش از حد می‌تواند شرکت‌های تابعه را غیرقابل کنترل نموده و آنها را در دام رفتارهای فرصت طلبانه گرفتار نماید. در مقابل، دخالت بی‌جا نیز کنترل، خلاقیت و کارآفرینی را در شرکت‌های تابعه از بین می‌برد (Gurkov, 2015). تمامی موضوعات مطرح شده، در واقع، بیانگر نکات مثبت و منفی فرآیند کنترل راهبردی است که می‌بایست به طور جدی مورد توجه قرار گیرد.

### الگوها و دیدگاه‌های مختلف در حوزه کنترل راهبردی

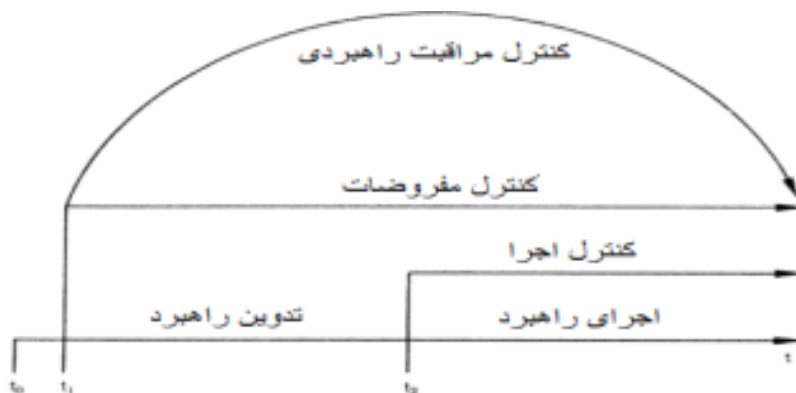
در رابطه با کنترل راهبردی، الگوها و دیدگاه‌های مختلفی در تحقیقات داخلی و خارجی ارائه گردیده است که در ادامه، با توجه به سیر تاریخی نظریات، مورد بررسی قرار می‌گیرد.



دیدگاه آنسوف<sup>۱</sup>: وی از جمله نظریه پردازان پیشتاز در بحث تاثیر محیط و رویکرد راهبردی سازمانی است. نظریه وی که در سال ۱۹۸۴ ارائه شد، بیان می‌دارد که در شرایط تغییرات محیطی شدید، راهبردها در حین عمل شکل می‌گیرند و در این شرایط، نیازمند مدیرانی توانمند، خلاق، حساس، انعطاف‌پذیر و انطباق‌پذیر هستیم و تصمیمات مربوطه به این شرایط، اغلب به صورت جمعی و به اتفاق آراء توسط مدیران اجرایی کارآزموده اخذ می‌گردد.

الگوی لورانژ<sup>۲</sup> و همکاران: این گروه در سال ۱۹۸۶ بیان داشتند که ناپیوستگی‌های محیطی ایجاد می‌کند که کنترل منظم و قاعده‌مندی از پیشرفت سازمان به عمل آید که بر اساس آن، راهبرد سازمان تغییر یابد و این فرایند، بخش مهم و اغلب ناآشکار سازمان است که مدیریت اثربخش سازمان به آن نیاز دارد. آنها دو نوع کنترل راهبردی را شناسایی کردند: کنترل تدریجی و کنترل بنیادین.

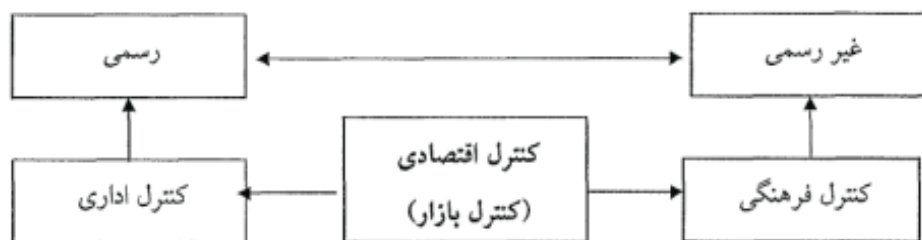
الگوی شریوگ و استینمن<sup>۳</sup>: آنها یک الگوی سه مرحله‌ای را در سال ۱۹۸۷ ارائه داده‌اند که توجه خاصی به کاستی‌های رویکرد بازخورد دارد و رویکرد پیش‌خورد<sup>۴</sup> را در خود گنجانده است. این الگوی سه مرحله‌ای در برگیرنده کنترل مفروضیات، کنترل اجرا و کنترل مراقبت راهبردی می‌باشد.



شکل شماره ۱: کنترل راهبردی شریوگ و استینمن

- 1 H. Igor Ansoff
- 2 Peter Lorange
- 3 Schreyogg & Steinmann
- 4 Feed Forward

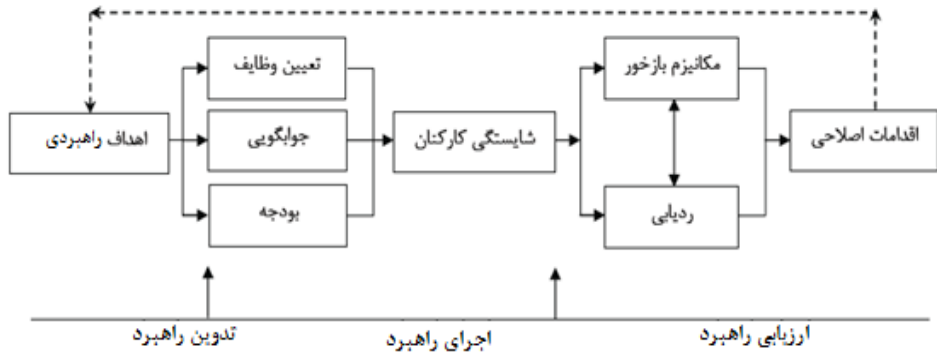
**دیدگاه رایبیز:** رایبیز دیدگاه‌های سه گانه کنترل شامل اقتصادی، اداری و فرهنگی را در سال ۱۹۹۰ برای کنترل راهبردی مطرح می‌سازد. «کنترل اقتصادی»، بر به کارگیری روش‌های خارجی بازار تاکید دارد. «کنترل اداری» بر قدرت رسمی تاکید دارد و «کنترل فرهنگی» به سامانه‌های برنامه‌ریزی شده کنترل اشاره دارد که در آن رفتارهای کارمند با توجه به ارزش‌های مشترک، هنجارها، سنت‌ها، شعائر، باورها و جنبه‌های دیگر فرهنگ سازمانی تنظیم می‌شود. تحقیقات نشان داده‌اند که خطای انسانی یکی از دلایل اصلی شکست‌ها در همه ادغام‌ها و خرید شرکت‌ها هستند (Hinner, 2019).



شکل شماره ۲: انواع کنترل در دیدگاه استیفن رایبیز

**الگوی هاریسون<sup>۱</sup>:** هاریسون با استفاده از نظرات مربوط به کنترل راهبرد و شناسایی عوامل موثر بر کنترل راهبرد، الگوی خود را در سال ۱۹۹۱ طراحی نمود و بر این موضوع تاکید داشت که روند مدیریت راهبرد و نتایج آن بایستی پیوسته از طریق طرح سولاتی مانند «چه چیزی درست پیشرفته است؟» «چه چیز اشتباهی رخ داده است؟» و «روند مدیریت راهبردی چگونه باید گسترش یابد؟» ارزیابی شود. به واقع، از نگاه هاریسون، موضوع این نیست که چطور ممکن است یک راهبرد مدیریتی، به خوبی طراحی شده باشد، بلکه اجرای موثر آن راهبرد، بخشی از یک تلاش برنامه‌ریزی شده برای ارزیابی و کنترل می‌باشد و این ارزیابی مؤثر تا زمانی که راهبرد موفق گردد و یا کنار گذاشته شود، ادامه دارد.

1- Frank, E. Harrison



شکل شماره ۳: الگوی کنترل راهبردی هاریسون

الگوی پریبل<sup>۱</sup>: وی در ۱۹۹۲ به منظور کامل‌تر کردن الگوی کنترل راهبردی شریوگ و استینمن، جزئی به نام کنترل اختطار ویژه<sup>۲</sup> را تعریف کرد که در آن، راهبرد سازمان براساس حوادث ناگهانی و غیرمنتظره مورد تجدید نظر دوباره قرار می‌گیرد. در واقع، این نوع کنترل، بخشی از کنترل پایش<sup>۳</sup> است که باید در کل فرایند مدیریت راهبرد و نه تنها در مرحله اجرای راهبردی مدنظر قرار گیرد. به عبارت دیگر، این نوع کنترل به حوادث با احتمال وقوع کم و تأثیر بالا مرتبط است.



شکل شماره ۴: اجزای کنترل راهبردی در فرایند مدیریت راهبردی پریبل

- 1- Preble
- 2- Special Alert
- 3- Surveillance Control

کنترل راهبردی کاپلان و نورتون<sup>۱</sup>: ویژگی‌های عصر اقتصادی مبتنی بر دانش و اطلاعات، کارآمدی روش‌های ارزیابی عملکرد سنتی را که برای سازمان‌ها در عصر اقتصاد صنعتی مناسب به نظر می‌رسیدند، به شدت زیر سوال برده است. در چنین شرایطی، روش «ارزیابی متوازن» ابتدا به عنوان یک روش نوین ارزیابی عملکرد و سپس به عنوان ابزاری جهت کمک به تحقق راهبرد و یا به عبارت بهتر، سامانه‌ای برای مدیریت بر راهبرد، توسط کاپلان و نورتون در سال ۱۹۹۲ مطرح شد و از سوی صاحب‌نظران مدیریت و مدیران سازمان‌ها به شدت مورد استقبال قرار گرفت.

**دیدگاه استونر<sup>۲</sup>:** استونر در سال ۱۹۹۵ بیان می‌دارد که طرح ریزی یک سامانه کنترلی، کاری ساده و فرآیندی بی‌آلایش است ولی در مرحله عمل، به هنگام طرح ریزی سامانه به گونه‌ای که بتوان نتایج را به موقع و به شیوه‌ای اقتصادی ارائه کرد، مدیران با مسائل و مشکلات زیادی روبه‌رو می‌شوند. منشاء بیشتر این مشکلات، در تصمیماتی است که با توجه به نیاز به کنترل و شیوه تعیین میزان پیشرفت، گرفته شده‌اند؛ بر این اساس، اگر سازمان زمینه‌های اصلی عملکرد و نقاط کنترل راهبردی را تعیین نماید، بسیاری از این مسائل قابل حل خواهد بود. استونر روش‌های کنترل را به چهار دسته تقسیم کرده است: کنترل پیش از عمل، کنترل سکانی، کنترل تفکیکی و کنترل بعد از عمل.

**الگوی مورالیدهاران<sup>۳</sup>:** مورالیدهاران دو مقاله درباره کنترل راهبردی ارائه داده است؛ یکی در سال ۱۹۹۷ و دیگری در سال ۲۰۰۴. وی کنترل راهبردی را به دو نوع کنترل اجرای راهبرد<sup>۴</sup> و کنترل محتوای راهبرد<sup>۵</sup> دسته بندی کرده است. مورالیدهاران کنترل مفروضات، مدیریت موضوعات راهبردی (پایش محیط)، کنترل تعاملی و مرور دوره ای راهبرد را کنترل محتوای راهبردی برشمرده است.

**دیدگاه دفت<sup>۶</sup>:** دفت در ۱۹۹۸ بیان می‌نماید که مدیران سازمان‌ها می‌توانند از نظر کنترل، یکی از سه راهبرد کنترل بازار، اداری (دیوان سالاری) و قومی را انتخاب نمایند. در هر یک از این سه روش کنترل، از اطلاعات خاصی استفاده می‌شود و همچنین، امکان دارد که به صورت همزمان، یک شرکت از هر سه راهبرد استفاده کند.

1- Robert S.Kaplan and David P.Norton

2- James A.F. Stoner

3- Muralidharan

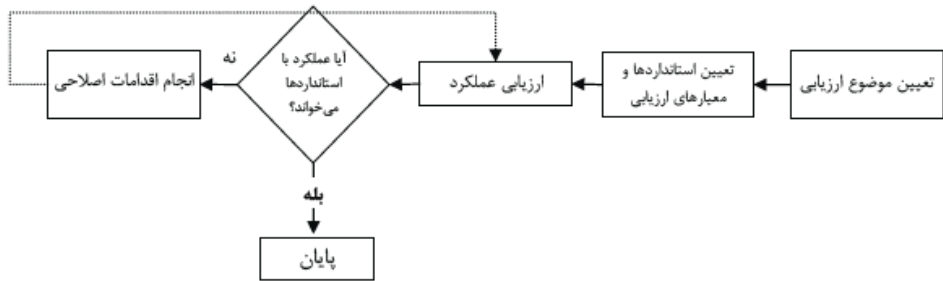
4- Strategy Implementation Control

5- Strategy Content Control

6- Richard L. Daft

**الگوی سایمونز<sup>۱</sup>**: سایمونز در سال ۲۰۰۰ الگویی برای کنترل راهبردی ارائه داد که در آن، چهار جزء برای اجرای موفقیت آمیز راهبرد، مورد تحلیل قرار می‌گیرند: ارزش‌های محوری، خطراتی که باید از آنها اجتناب کرد، متغیرهای کلیدی عملکرد و عدم قطعیت‌های راهبردی. هر کدام از این اجزا، توسط سامانه یا اهرم متفاوتی کنترل می‌شود که عبارتند از: سامانه کنترل اعتقادی، سامانه کنترل محدوده، سامانه کنترل تشخیصی و سامانه کنترل تعاملی.

**الگوی ویلن<sup>۲</sup> و هانگر<sup>۳</sup>**: از نظر این الگو در ۲۰۰۳ ارائه شد، فرآیند کنترل راهبردی شامل یک فرآیند پنج مرحله‌ای است که شامل تعیین موضوع ارزیابی، تعیین استانداردها و معیارهای ارزیابی، ارزیابی عملکرد واقعی، مقایسه عملکرد واقعی با استاندارد و انجام اقدامات اصلاحی در صورت لزوم است.

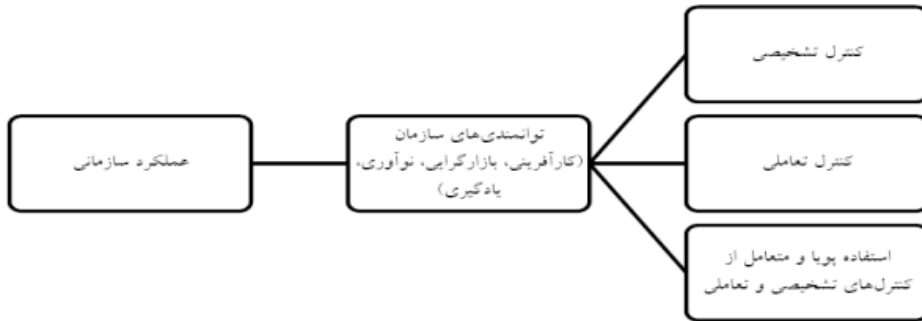


شکل شماره ۵: فرآیند کنترل و ارزیابی راهبردی ویلن و هانگر

**الگوی کنترل راهبردی آنری<sup>۴</sup>**: ژان فرانسوا آنری در ۲۰۰۶ مبتنی بر دیدگاه منبع محور، به طرح الگو در حوزه کنترل راهبردی پرداخته است. به زعم وی، با تکیه بر دیدگاه منبع محور، مهم‌ترین مفهومی که باید مورد کنترل سامانه‌های کنترل راهبردی قرارگیرد، توانمندی‌های سازمانی است. همچنین، وی با توجه به بررسی‌های آسیب شناسی که از پژوهش‌های مربوط به کنترل راهبردی به عمل آورده است، بر تعامل و پویایی میان اهرم‌های کنترل در سازمان تأکید نموده است؛ بر این اساس، استفاده از کنترل‌های تشخیصی و تعاملی به صورت پویا و هم‌زمان، تأثیر مثبتی بر توانمندی‌های سازمان و در نتیجه، عملکرد سازمانی بر جای می‌گذارد. البته وی دقت

1- Simons  
2- Thomas L Wheelen  
3- J.David Hunger  
4- Henri

نموده است که در جریان پژوهش رابطه میان کنترل تشخیصی و برخی توانمندی‌های سازمانی (نوآوری) رابطه معکوس وجود دارد اما با توجه به تنش پویایی که میان این اهرم کنترلی تعاملی ایجاد می‌شود، در نهایت، استفاده از این اهرم را قابل توصیه می‌داند.



شکل شماره ۶: الگوی کنترل راهبردی آنری

حکاک و همکاران وی در سال ۱۳۸۷، الگوی کنترل راهبردی را برای واحدهای صنعتی صادرکننده کالا در ایران ارائه نمودند. فرضیه اصلی این پژوهش، بر بررسی رابطه بین فرآیند شکل‌گیری راهبرد و تغییرات محیطی با کنترل‌های راهبردی استوار است. در فرآیند تدوین راهبرد، دو دسته‌بندی مینتزرگ درباره راهبرد، مورد ملاحظه قرار گرفته است. در اجرای راهبردها نیز دو دسته بندی تغییرات محیطی نظیر (تغییرات بنیادی<sup>۱</sup> و تغییرات تدریجی<sup>۲</sup>) مورد ملاحظه قرار گرفته است. ابزار جمع‌آوری اطلاعات با استفاده از پرسشنامه و مصاحبه و به شیوه تصادفی بوده است. یافته تحقیق حاکی از وجود رابطه بین فرآیند شکل‌گیری راهبرد (مدبرانه/نوظهور) و تغییرات محیطی (بنیادی/تدریجی) بوده است.

فرقانی و همکاران نیز در سال ۱۳۸۸، به طراحی الگوی کنترل راهبردی در سازمان‌های صنعتی دفاعی پرداخته‌اند. آنها با توجه به نظرات خبرگان شاغل در شرکت‌های دفاعی، یک الگوی اقتضایی برای انتخاب روش مناسب کنترل راهبردی، در شرایط مختلف محیطی پیشنهاد می‌دهند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهد که سه معیار «پویایی»، «گسترده‌گی» و «سطح منابع در دسترس» سه متغیر تأثیرگذار بر سازمان‌های دفاعی است و مدیران با در نظر

1- Radical Change

2- Incremental Change

گرفتن سه عامل ذکر شده می‌توانند مناسب‌ترین شیوه کنترل راهبردی را انتخاب کنند. بدین ترتیب که در محیط‌های کاملاً متغیر باید از روش‌های مدیریت مسائل راهبردی و تجزیه و تحلیل حوزه راهبردی یا همان شیوه‌های موجود در کنترل بنیادی استفاده نمود و زمانی که میزان شدت عوامل محیطی متوسط تا کم است، باید از کنترل تدریجی استفاده گردد.

**الگوی پیرس و رایبنسون<sup>۱</sup>:** چهار کنترل راهبردی که سه مورد از آنها توسط شریوگ و استینمن و یکی از آنها توسط پریبل ارائه شد، به‌وسیله پیرس و رایبنسون مورد توجه قرار گرفته‌اند. در حالی که پیرس و رایبنسون معتقدند که کنترل هشدار ویژه فقط در طول اجرای راهبرد انجام می‌شود، پریبل توصیه می‌کند که کنترل‌های هشدار ویژه، زیر مجموعه‌ای از نظارت راهبردی است که در کل فرایند مدیریت راهبردی انجام می‌شود.

چاوشی و همکاران وی در سال ۱۳۸۹ با هدف شناسایی و ارائه الگوی کنترل راهبردی، سئوال‌های زیر را مطرح نمودند: «آیا به‌کارگیری راهبردهای متفاوت کنترل راهبردی بر عملکرد سازمان تاثیری دارد؟» و «آیا در شرکت‌های هولدینگ برقراری هماهنگی بین روش‌های به‌کار گرفته شده برای کنترل راهبردی شرکت‌های فرعی توسط شرکت اصلی (مادر) با تدوین و اجرای راهبرد شرکت اصلی (مادر) تاثیری بر عملکرد این شرکت‌ها دارد؟» آزمون‌های انجام شده در این پژوهش، ارتباط بین رسمیت و تعداد معیارهای ارزیابی به‌کار گرفته شده در کنترل راهبردی را با عملکرد بلندمدت شرکت‌های نمونه تحقیق، تایید نکرده است. در این پژوهش مشخص گردیده است که شرکت‌هایی که از گونه کنترل رسمی بر مبنای معیار کم استفاده نموده‌اند، دارای عملکرد بالاتری بوده‌اند.

نارو<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۱ در پژوهش خود، به بررسی کارت امتیازی متوازن و اهرم‌های کنترل سایمونز و بحث در مورد نقش آن در مراحل مختلف فرآیند راهبردی می‌پردازد. وی نقش کارت امتیازی متوازن را به عنوان یک ابزار کنترل تعاملی و تشخیصی با ایجاد تمایز بین مرحله طراحی و مرحله استفاده آن بررسی می‌کند. روش تحقیق، بر اساس استفاده از دو مورد مطالعه است. نتایج نشان می‌دهد که کارت امتیازی متوازن، به ایجاد راهبردهای نوظهور کمک می‌کند و فرآیند کنترل تغییر راهبردهای انتخابی را ایجاد می‌کند و نتیجه می‌گیرد که کارت امتیازی متوازن، یک ابزار مناسب برای کنترل تعاملی در مرحله اجرای راهبرد است و در نهایت، نشان

1- Pearce and Robinson

2- Gérald Naro

می‌دهد که الگوی سایمونز امکان استفاده از کارت امتیازی متوازن را با یک چارچوب نظری مناسب برای روشن کردن کاربرد کنترل راهبردی فراهم می‌کند.

خاشعی و همکاران وی در سال ۱۳۹۱ در طراحی الگوی تعاملی کنترل راهبردی با ابعاد سازمانی و عملکرد، الگوی هاریسون را به عنوان الگوی پایه انتخاب کرده و پس از اصلاح و تکمیل الگوی ایشان و با توجه به ادبیات حوزه کنترل راهبردی تناسب ابعاد سازمانی با کنترل، الگوی نظری تحقیق را طراحی نموده‌اند و پس از استخراج متغیرها و شاخص‌های پژوهش، با روش پیمایش میدانی به جمع‌آوری اطلاعات در جامعه آماری شرکت‌های پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار پرداخته‌اند. نتایج حاصل از این تحقیق، حاکی از آن است که در محیط با ثبات، فرهنگ سازمانی ماموریتی، ساختار مکانیکی، تکنولوژی سازمانی ساده و تکراری، فرآیند سازمانی مستقل و متوالی و راهبرد سازمانی برنامه‌ریزی شده و کنترل اجرای راهبرد تناسب بیشتری دارند و در محیط با عدم اطمینان، فرهنگ سازمانی انعطاف‌پذیر و مشارکتی، ساختار سازمانی ارگانیکی، فناوری سازمانی پیچیده، فرآیند سازمانی متقابل چند جانبه و راهبرد سازمانی نوظهور تناسب بیشتری با کنترل محتوای راهبرد دارند.

تیسر<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۲ به موضوع توسعه مفهومی چارچوب کنترل سایمونز پرداخته است. این تحقیق از روش‌های تحلیل مفهومی و تجزیه و تحلیل ادبیات برای شناسایی اهرم‌های مختلف کنترل استفاده نموده است و ابعاد مثبت و منفی کنترل را نیز تحلیل می‌کند. نتیجه این پژوهش، یک چارچوب تجدید نظر شده است که به صراحت، قصد مدیریتی را برای کنترل و ادراک کارکنان از کنترل‌ها جدا می‌کند و بیان می‌دارد که انواع کنترل (اجتماعی و فنی) می‌تواند به صورت تشخیصی یا تعاملی مورد استفاده قرار گیرد.

ردادی و همکاران وی در سال ۱۳۹۳ به طراحی نظام کنترل راهبردی برای راهبردهای تجاری سطح ملی پرداختند. مورد مطالعه آنها، راهبرد نظارتی متمرکز بر صادرات و واردات کالای تجاری در جمهوری اسلامی ایران بوده است که با استفاده از اسناد کتابخانه‌ای و مجموعه‌ای از مصاحبه‌ها با خبرگان، داده‌ها مستخرج و با کمک روش نظریه داده بنیاد کدگذاری شده و مورد تحلیل قرار گرفته است و در نهایت الگو استخراج گردیده است.

اربابی و همکاران وی در سال ۱۳۹۳، الگوی همسویی کنترل راهبردی و عناصر مدیریت پروژه و تاثیر آن بر عملکرد پروژه (مطالعه موردی صنعت پتروشیمی) را ارائه نمودند. این تحقیق،

1- Sophie Tessier



با بهره‌گیری از الگوی نقاط مرجع راهبردی، الگوی همسویی مطلوب بین عناصر مدیریت (پروژه نظیر راهبرد، ساختار و فرهنگ) با کنترل راهبردی را ارائه کرده و تاثیر آن بر عملکرد را مورد بررسی قرار داده است. جامعه آماری پژوهش، شامل پروژه احداث واحدهای فرآیندی پتروشیمی است. پژوهش کمی و روش پژوهش، پیمایش و همبستگی بوده است که در آن، ابتدا گونه‌های با توجه به ادبیات شناسایی شدند و سپس با توجه به آرای خبرگان بازتعریف شدند. برای گردآوری داده‌ها از پرسشنامه استفاده شد و یافته‌های پژوهش حکایت از آن دارد که همسویی کنترل راهبردی، راهبرد، ساختار، فرهنگ پروژه در حد زیادی بر افزایش عملکرد پروژه تاثیرگذار است.

سوا<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۴ به مطالعه تاثیر تعدیل شده چرخه عمر سازمانی بر ارتباط بین رویکرد استفاده از کنترل تعاملی و تشخیصی با عملکرد سازمانی پرداخته است. داده‌ها با استفاده از یک پرسشنامه جمع‌آوری شده از یک نمونه تصادفی از ۳۴۳ مدیر کل سازمان واحدهای تولید استرالیا جمع‌آوری گردیده است و نتایج نشان می‌دهد که رویکرد تعاملی با عملکرد سازمانی در مرحله رشد، رابطه مثبت دارد و استفاده از رویکرد تشخیصی مرتبط با عملکرد سازمانی در مرحله بلوغ است.

کریوسا و همکاران در سال ۲۰۱۵ به بررسی مفهوم تعادل در چارچوب اهرم‌های کنترل الگوی سایموز می‌پردازند. بدین معنا که چارچوب معتقد است که سامانه‌های کنترل باید در توازن باشند تا بتوانند تنش‌های رقابتی مانند آنچه بین دستیابی به هدف قابل پیش‌بینی از یک سو و نوآوری از طرف دیگر وجود دارد را مدیریت کنند. مطالعه آنها شامل بررسی مفهوم تعادل و ارائه بینش آگاهانه از طریق روش‌های مختلف توازن موجود در یک بخش متشکل از واحدهای تجاری است و با استفاده از پاسخ‌های ۲۱۷ مدیر و تجزیه و تحلیل خوشه‌ای، یک راه حل پایدار را با چهار الگوی مشخص تعادل نشان می‌دهد.

هنیکی<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۶ به بررسی رابطه بین فرهنگ انعطاف‌پذیر و اهرم‌های کنترل<sup>۳</sup> با تمرکز بر کنترل رفتاری پرداخته است و از یک الگوی معادلات ساختاری برای بررسی رابطه فرهنگ انعطاف‌پذیر سازمان با اعتقادات، مرزها، کنترل‌های تشخیصی و تعاملی استفاده نموده است و با استفاده از داده‌های نظرسنجی جمع‌آوری شده از ۲۶۷ مدیر ارشد شرکت‌های متوسط، در

1- Sophia Su

2- Anja Heinicke

3- levers of Control System

حالی که انتظار داشته است که بیشتر شرکت‌ها بر فرهنگ انعطاف پذیر تاکید بیشتری داشته باشند، بیشتر آنها بر استفاده از کنترل باورها تاکید داشته‌اند. این پژوهش نشان می‌دهد که این یافته‌ها با اندازه شرکت مرتبط هستند و بنابراین، نتیجه گیری می‌نماید که تاکید بر کنترل اعتقادات، در سازمان‌هایی که بر فرهنگ انعطاف پذیر تاکید دارند، از اهمیت بیشتری برخوردار است. وی، همچنین نتیجه می‌گیرد که اندازه سازمان، ارتباط بین اهرم‌های کنترل را تعدیل می‌کند و نسبت شرکت‌های کوچکتر به شرکت‌های بزرگتر - که از کنترل‌های مرزی و اعتقادات برای سنجش عملکرد استفاده می‌کنند - بیشتر است.

الباننا<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۶ در مورد تأثیر استقلال مدیریتی و کنترل راهبردی بر سیاست‌های سازمانی تحقیق می‌نماید. این مطالعه به تجزیه و تحلیل داده‌های مربوط به ۱۷۵ هتل چهار ستاره و پنج ستاره می‌پردازد و یافته‌های آن حاکی از آن است که سطح بالایی از استقلال همراه با سطوح پایین کنترل، عامل افزایش تنش‌های سازمانی و کاهش اثربخشی برنامه‌ریزی راهبردی است.

شن<sup>۲</sup> در سال ۲۰۱۷ به بررسی چگونگی تأثیرات جو سازمانی بر سرعت تغییر راهبرد<sup>۳</sup> برای شرکت‌های در اقتصادهای انتقالی می‌پردازد و اینکه آیا این تأثیرات به روش‌های کنترل داخلی بستگی دارد یا خیر. وی از یک الگوی نظری شامل پنج سازه توسعه یافته به همراه نظرسنجی پرسشنامه برای مقیاس ساختارهای اصلی، از جمله جو سازماندهی (مانند ارتباطات باز و بوروکراسی سلسله مراتبی)، کنترل‌های داخلی (نظیر کنترل راهبردی و مالی)، استفاده می‌نماید. داده‌های تحقیق از ۱۲۰ شرکت نمونه چینی، جمع‌آوری گردیده است و از روش رگرسیون در پنج مرحله برای آزمودن تمامی فرضیه‌ها استفاده شده است. یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که ارتباطات باز، تأثیر مثبتی بر سرعت تغییر راهبرد دارد؛ در حالی که بوروکراسی سلسله مراتبی تأثیری منفی دارد. علاوه بر این، کنترل راهبردی رابطه مثبت بین ارتباط باز و سرعت تغییر راهبرد را تعدیل می‌کند.

هویکیو<sup>۴</sup> و همکاران در سال ۲۰۱۸ به مطالعه پویایی کنترل‌های قبل از تصمیم‌گیری در ارزیابی سرمایه گذاری‌های راهبردی می‌پردازند، آنها به طور خاص بررسی می‌کنند که چگونه

1- Said Elbanna

2- Hao Shen

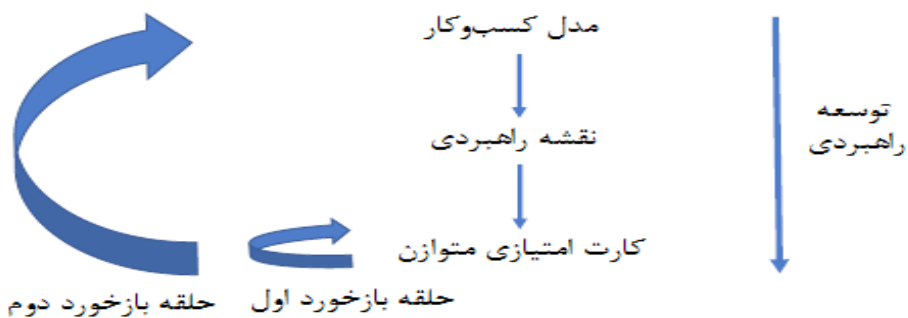
3- Speed of Strategic Change(SCC)

4- Jari Huikka

تغییرات در شرایط اقتصادی، راهبردی و سازمانی شرکت‌ها با تأکید بیشتر بر کنترل‌های قبل از تصمیم‌گیری (مانند سیاست‌ها، رویه‌ها و روال‌ها) مرتبط است. داده‌های تجربی آنها مبتنی بر ۱۰۸ مصاحبه از بین ۱۵۰ شرکت بزرگ تولیدی فنلاند است و نتیجه‌گیری می‌کنند که تغییرات در مدیریت می‌تواند نقش تعیین‌کننده‌ای در سازگاری کنترل بر جای نهد. علاوه بر آن، این گروه استدلال می‌نمایند که تأکید بر فشار مالی زیاد، مربوط به استفاده سختگیرانه از کنترل است.

صیف‌زاده و رووی<sup>۱</sup> در سال ۲۰۱۹ به بررسی نقش کنترل شرکت‌ها و راهبرد سطح کسب‌وکار در عملکرد واحد تجاری پرداختند. هدف تحقیق آنها، بررسی اهمیت تناسب بین سازوکارهای کنترل شرکت و راهبردهای واحد تجاری در عملکرد واحدهای تجاری بود. آنها از روش تحلیل رگرسیون و نظرسنجی مدیران ۱۴۲ شرکت استفاده نمودند و دریافتند که در حالی که تناسب بین راهبرد واحد تجاری و کنترل شرکت‌ها تأثیر قابل توجهی در عملکرد مالی واحد تجاری دارد، اما این تناسب تأثیر مشابهی در کارایی بازار آنها ندارد.

بنیت<sup>۲</sup> و همکاران او در سال ۲۰۱۹ در پژوهش خود، به بررسی ظنظر کاپلان و نورتون در خصوص استفاده از نقشه راهبرد به عنوان راهی برای غلبه بر نقاط ضعف کارت امتیازی متوازن می‌پردازند و بیان می‌دارند که بسته کنترل راهبردی آنها متشکل از سه سامانه "الگوی کسب‌وکار"، "نقشه راهبردی" و "کارت امتیازی متوازن" است. آنها ترکیب این موارد را به عنوان یک بسته کنترلی مدیریت راهبردی پیشنهاد می‌دهند و بیان می‌کنند که مسیرهای موجود، چگونگی ایجاد ارزش برای ذینفعان سازمان (مانند مشتریان) را مشخص می‌کنند.



شکل شماره ۷: الگوی کنترل راهبردی بنیت و همکاران

1- W. Glenn Rowe

2- Nathalie Bénét

## روش‌شناسی تحقیق

این پژوهش به روش مرور نظام‌مند ادبیات<sup>۱</sup> انجام پذیرفته است. در مقاله مرور نظام‌مند، ادبیات پژوهشی موجود در یک حیطه خاص مورد توجه قرار می‌گیرد و منبعی بسیار غنی برای ادبیات پژوهشی آن حوزه خواهد بود؛ زیرا بسیاری از مقالات موجود در یک زمینه خاص را جمع‌آوری و نتایج آن را مورد بررسی قرار می‌دهد. ساختار کلی مرور نظام‌مند، عبارت از جستجو و یافتن مطالعات مربوط، ارزیابی آنها بر اساس معیارهای مشخص، تلفیق نتایج و ارائه یافته‌ها به‌طور موجز و شفاف است. عناوین موجود در محتوای اصلی مرور نظام‌مند، معمولاً بر اساس نیاز و به تشخیص نویسندگان تعیین می‌گردند و در انتها، در قالب قسمت بحث و نتیجه‌گیری، به بیان محدودیت‌ها یا پیام کلی مطالعه می‌پردازند (Gough, Sandy & James, ۲۰۱۲). در تحقیق جاری نیز با توجه به عدم وجود دیدی جامع در حوزه کنترل راهبردی، کلیه ادبیات پژوهشی این حوزه جمع‌آوری و مورد بررسی قرار گرفته است. هدف از این تحقیق، ارائه دیدی جامع در حوزه کنترل راهبردی و تجمیع کلیه معیارهای کنترلی به صورت یکجا و در دسترس برای محققین بوده است.

در مرور نظام‌مند ادبیات، بدون بررسی دقیق و جزئی طرح و روش‌شناسی، امکان سنجش اعتبار داخلی مقالات جهت حذف آنها، کاری بسیار دشوار و در برخی مواقع، غیرممکن خواهد بود؛ همچنین، باید در نظر داشت که عوامل بسیاری بر تصمیم‌گیری درباره پذیرش یا عدم پذیرش مقالات تاثیرگذار می‌باشند. در این تحقیق نیز ارزیابی کیفیت مقالات حوزه کنترل راهبردی و انتخاب مناسب‌ترین آنها در چند مرحله صورت گرفته است و معیارهای اولیه در پذیرش یا عدم پذیرش منابع بر اساس جدول زیر بوده است.

جدول شماره ۲: عوامل تاثیرگذار بر پذیرش یا عدم پذیرش مقالات

معیار	پذیرش	عدم پذیرش
زبان تحقیق	انگلیسی و فارسی	زبان غیر فارسی و غیر انگلیسی
زمان مطالعه	پس از سال ۱۹۸۰	قبل از ۱۹۸۰
روش مطالعه	کمی، کیفی و ترکیبی	آزمایشی
نوع مطالعه	مقالات چاپ شده در مجله‌های معتبر	نظرات شخصی، سایت شخصی

1- systematic literature review (SLR)

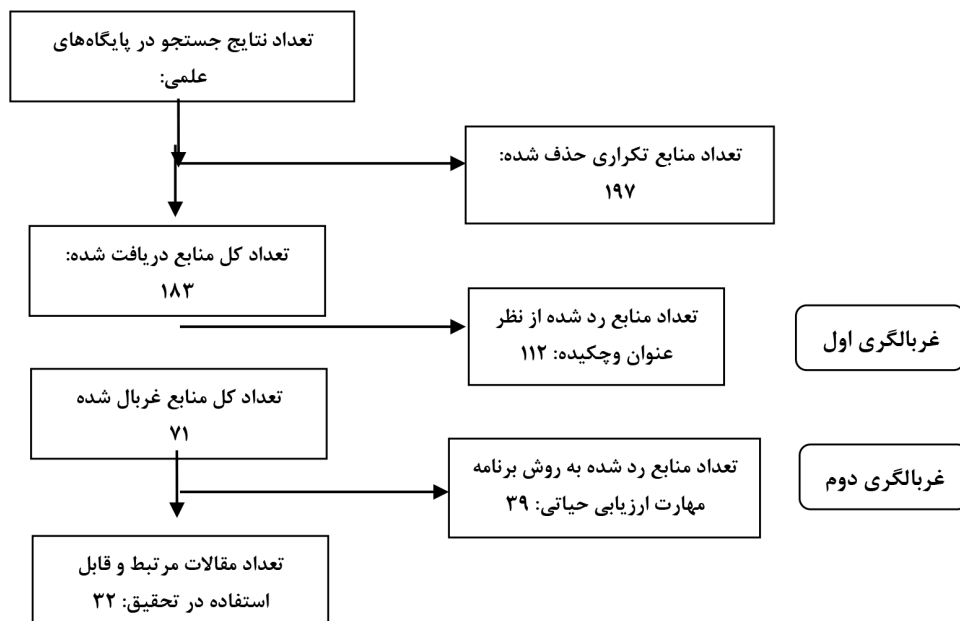
در تحقیق جاری، جهت اطمینان از دستیابی کامل به مقالات مرتبط با حوزه کنترل راهبردی، از روش جست‌وجوی خودکار<sup>۱</sup> و جست‌وجوی گلوله برفی پیشرونده و برگشتی<sup>۲</sup> استفاده گردیده است. برای گردآوری داده‌ها، پایگاه‌های اطلاعاتی امرالد<sup>۳</sup>، ساینس دایرکت<sup>۴</sup>، گوگل اسکالر<sup>۵</sup>، پروکوئست<sup>۶</sup> و ابسکو<sup>۷</sup> و متون معتبر مرتبط با استفاده از کلید واژه‌های «کنترل راهبردی»<sup>۸</sup> و الگوهای «کنترل راهبردی»<sup>۹</sup> مورد بررسی قرار گرفته است و همچنین، مقالات نیز مد نظر قرار گرفته‌اند. با توجه به همپوشانی پایگاه‌های اطلاعاتی، ابتدا مقالات مشترک و تکراری حذف گردید و همچنین، به‌منظور انتخاب مقالات مناسب، دو مرحله غربالگری بر مبنای «عنوان چکیده» و «محتوا» انجام گردید. در جست‌وجوی اولیه، مقالات در بازه زمانی ۱۹۸۰ تا ۲۰۱۹ در پایگاه‌ها مورد نظر قرار گرفتند و مقاله‌های نامربوط حذف گردیدند. با بررسی عناوین مقالات، ۳۸۰ مقاله یافت شد و تعداد ۱۹۷ مقاله به دلیل تکراری بودن حذف شدند و بعد از آن نیز، با بررسی عنوان و چکیده، تعداد ۱۱۲ مقاله دیگر حذف گردید. در مرحله دوم غربالگری، به بررسی کیفیت مقالات پرداخته شد و محتوای ۷۱ مقاله باقیمانده، با استفاده از شاخص‌های برنامه مهارت ارزیابی حیاتی مورد بررسی قرار گرفت و سطح بندی شد. در نهایت، شرایط در نظر گرفته شده برای روش شاخص‌های برنامه مهارت ارزیابی حیاتی<sup>۱۰</sup> در این پژوهش به قرار زیر است:

- ۱- تناسب اهداف مقاله مورد بررسی با اهداف پژوهش؛
- ۲- به روز بودن مقاله پژوهشی مورد بررسی؛
- ۳- طرح مطرح شده در مقاله مورد بررسی؛
- ۴- روش نمونه‌گیری در مقاله مورد بررسی؛
- ۵- روش و کیفیت جمع‌آوری داده‌ها؛
- ۶- میزان انعکاس‌پذیری و امکان بسط دادن نتایج و دستاوردهای مقاله مورد بررسی؛

- 1- Automatic Search
- 2- Snowball Forward and Backward
- 3- Emerald
- 4- Science direct
- 5- Google Scholar
- 6- ProQuest
- 7- Ebsco
- 8- Strategic Control
- 9- Strategic Control Model
- 10- Critical Appraisal Skills Program(CASP)

- ۷- میزان و نحوه رعایت نکات اخلاقی رایج در زمینه تدوین متون پژوهشی در مقاله؛
- ۸- میزان دقت در زمینه تجزیه و تحلیل داده‌ها در مقاله مورد بررسی؛
- ۹- وضوح بیان در ارائه یافته‌های مقاله مورد بررسی؛
- ۱۰- ارزش کلی مقاله.

بر این اساس، مقالاتی که با توجه به شاخص‌های ده‌گانه پیش گفته، امتیاز کمتر از ۰.۳ دریافت کرده بودند، از ادامه بررسی حذف گردیدند و بر این اساس، تعداد مقالات حذف شده در این مرحله، به ۹۳ مورد رسید. در شکل شماره ۸ مراحل غربالگری به تصویر کشیده شده است:



شکل شماره ۸: مراحل و گام‌های غربالگری مقالات

همچنین، پایان‌نامه‌های مختلف داخلی در حوزه کنترل راهبردی با استفاده از مراحل فوق نیز مورد جستجو قرار گرفته است؛ به این ترتیب که پایان‌نامه‌های مربوط شناسایی و چکیده و محتوای آنها به طور دقیق مورد بررسی قرار گرفت و در نهایت، با استفاده از شاخص‌های برنامه مهارت ارزیابی حیاتی، تعداد ۸ پایان‌نامه نیز انتخاب گردید و در نهایت، تعداد ۴۰ مقاله

و پایان‌نامه مرتبط انتخاب و مورد بررسی و تجزیه و تحلیل دقیق قرار گرفت. در این پژوهش، پس از مطالعه منابع مختلف و یکپارچه نمودن مطالب آنها در حیطه تحقیق و مطالعه نظام‌مند، سعی گردید تا شاخص‌ها، دیدگاه‌ها و مواردی که در الگوها و تحقیقات مختلف کنترل راهبردی مورد نظر محققین بوده‌اند، شناسایی شده و بر این اساس، معیارهای مورد نیاز در کنترل راهبردی به صورت یکجا جمع‌آوری و ارائه گردند تا از این طریق، سازمان‌ها و پژوهشگران با در اختیار داشتن کلیه نظریه‌ها و معیارهای مختلف، از امکان انتخاب عوامل مورد نیاز خود در حوزه کنترل راهبردی بر اساس نیاز و شرایط جاری سازمان برخوردار گردند.

### یافته‌ها و تجزیه و تحلیل داده‌ها

پس از اجرای راهبرد، کنترل راهبرد و اصلاح دیدگاه بر اساس تغییر شرایط، نظریه‌ها و فرصت‌های جدید ضروری است. به نوعی، نظام کنترلی راهبردی، عامل رشد و توسعه شرکت‌ها است و در این بین آنچه باید مد نظر قرار گیرد، تاثیر مثبت و منفی کنترل بر سازمان است. در برخی شرایط، کنترل راهبردی منجر به از دست دادن مزایای رقابتی و کاهش عملکرد می‌گردد و سازمان‌ها نیازمند ایجاد تعادل بین راهبردهای خودجوش فرصت‌های نامحدود، نوآوری‌ها و دستیابی به اهداف قابل پیش‌بینی هستند (Kruisa et al., 2015). نقش دوگانه کنترل اغلب به عنوان نقش رقابتی شناخته می‌شود که تنش دینامیکی را در یک سازمان ایجاد می‌کند. معمولاً کنترل، متمرکز بر اهداف سازمانی است و برای فعال نمودن کارکنان در جهت جستجوی فرصت‌ها و حل مشکلات استفاده می‌گردد (Tessiera & Otleyb, 2012). اما یک سوال مهم و بدون پاسخ، این است که چگونه یک نظام کنترلی طراحی گردد تا تسهیل‌گر ارزش انعطاف‌پذیری در سازمان باشد (Heinickea et al, 2016)؛ همچنین چگونه سازمان می‌تواند اطمینان حاصل کند که واحدهای تجاری، بالاترین ارزش را برای سازمان و سهامداران آن ایجاد می‌کنند؟ در گذشته، رویکرد کلاسیک کنترل، با توجه به عدم حاکمیت دیدگاه راهبردی و تاکید بر کنترل پس از عمل، خطر و تهدید عمده‌ای را به دلیل جبران ناپذیر بودن خسارات ناشی از راهبردهای غلط، برای سازمان ایجاد می‌کرد؛ از نظر سرتو و پیتز که پیرو الگوی سنتی بودند، کنترل راهبردی اثربخش بستگی به چهار متغیر ساختار، انگیزه، سامانه‌های اطلاعاتی و فرهنگ داشت. بعد از این نظریه، لورنژ و همکاران وی بیان می‌نمایند که ناپیوستگی‌های محیطی ایجاب می‌کند که کنترل منظم و نظام‌مندی از پیشرفت سازمان به عمل آید و بر اساس

این کنترل، راهبرد سازمان تغییر یابد. آنها این فرایند را «کنترل راهبردی» نامیدند و دو نوع کنترل راهبردی تدریجی و بنیادی را پیشنهاد کردند.

جهت رفع کاستی‌های رویکرد کلاسیک، شریوگ و استینمن، الگوهای «کنترل آینده نگر» را پیشنهاد کردند. از نظر آنها، نقش اصلی کنترل راهبردی، سنجش، نقد و بررسی مداوم اهداف راهبردی سازمان است. آنها سه نوع «کنترل پیش فرض‌ها»، «کنترل اجرا» و «نظارت راهبردی» را برای کنترل راهبردی پیشنهاد می‌دهند. در ادامه این روند، رایبیز دیدگاه‌های سه گانه کنترل اقتصادی، اداری و فرهنگی را در طرح ریزی راهبردی مطرح می‌سازد و پس از آن، مفهوم کنترل راهبرد هاریسون، بر این موضوع تاکید دارد که روند مدیریت راهبرد و نتایج آن بایستی پیوسته با پرسش‌سوالاتی مانند «چه چیزی درست پیشرفته است؟»، «چه چیز اشتباهی رخ داده است؟» و «روند مدیریت راهبردی چگونه باید گسترش یابد؟» ارزیابی شود. الگوی کنترل راهبردی هاریسون راجع به سه نوع کنترل «پس از عمل»، «حین عمل» و «پیش از عمل» بحث کرده است و یکی از سرفصل‌های کنترل حین عمل مورد نظر وی، کنترل‌های رفتاری می‌باشد. به طور کلی، کنترل‌های رفتاری کارکنان را وامی‌دارد که خود را با خواسته‌ها و انتظارات سازمان هماهنگ کنند. پس از آن، پریبل بر مبنای نظریه شریوگ و استینمن، الگوی خاصی از کنترل را تحت عنوان «کنترل هشدار ویژه»، پیشنهاد می‌دهد. وی اشاره می‌کند که برخی از حوادث مانند حوادث طبیعی، با وجود این که احتمال وقوع آنها پایین است، ولی در صورت وقوع، تاثیر زیادی بر راهبرد سازمان‌ها دارند و باعث ایجاد بحران می‌گردند. در ادامه این روند، استونر بیان می‌دارد که بیشتر مشکلات کنترل، مربوط به تصمیم‌گیری در خصوص شیوه تعیین میزان پیشرفت است و روش‌های کنترل را به چهار قسمت، «پیش از عمل»، «سکانی»، «تفکیکی» و «بعد از عمل» تقسیم می‌نماید. در این بین، دفت معتقد است که مدیران سازمان‌ها می‌توانند از نظر کنترل یکی از سه راهبرد «کنترل بازار»، «اداری» (دیوان سالاری) و «قومی» را انتخاب نمایند و امکان دارد. که یک شرکت از هر سه راهبرد کنترلی به صورت همزمان استفاده نماید. سایمونز نیز چهار جزء را برای اجرای موفقیت آمیز راهبرد، مورد تحلیل قرار می‌دهد و بیان می‌دارد که در کنترل راهبردی باید ارزش‌های محوری، خطرهایی که باید از آنها اجتناب کرد، متغیرهای کلیدی عملکرد و عدم قطعیت‌های راهبردی را مورد نظر داشت. سایمونز بر سامانه‌های کنترلی تعاملی تاکید می‌کند و معتقد است که کنترل تعاملی، به طور مستقیم در یادگیری سازمانی و ارائه راهبردهای اثربخش، تاثیرگذار است. مورالیدهاران نیز کنترل راهبردی



را به دو نوع «کنترل اجرای راهبرد» و «کنترل محتوای راهبرد» دسته بندی می‌نماید. وی «کنترل مفروضات»، «مدیریت موضوعات راهبردی» (پایش محیط)، «کنترل تعاملی» و «مرور دوره‌ای راهبرد» را کنترل محتوای راهبرد برشمرده است. آنری نیز با تکیه بر دیدگاه منبع محور، اعلام می‌دارد که مهم‌ترین مفهومی که باید مورد کنترل نظام‌های کنترل راهبردی قرار گیرد، توانمندی‌های سازمانی است و پس از آن پیرس و رابینسون با الگوبرداری از الگوی شریوگ و استینمن و پریبل الگویی را ارائه کرده و بیان نمودند که «کنترل هشدار ویژه» فقط در طول اجرای راهبرد انجام می‌شود؛ این در حالی است که پریبل توصیه می‌کند که کنترل‌های هشدار ویژه، زیرمجموعه‌ای از نظارت راهبردی است.

با بررسی تحقیقات و الگوهای ارائه شده در حوزه کنترل راهبردی، مشخص گردید که معیارها و عوامل مختلفی در خصوص کنترل راهبردی، مد نظر محققین بوده است؛ اما در یک دید جامع، می‌توان این معیارها را در دسته بندی‌های سه گانه، «فرآیند کنترل»، «محتوای کنترل» و «ترکیب رویکرد محتوایی و فرآیندی» تقسیم بندی نمود. برخی محققین کنترل راهبردی را در حوزه فرآیند کنترل در نظر گرفته‌اند و معیارهای مختلفی را در این حوزه مطرح نموده‌اند. برخی دیگر، کنترل راهبردی را با رویکرد محتوایی بررسی کرده‌اند و شاخص‌های کنترل راهبردی را در محتوای کنترل ارائه نموده‌اند و برخی نیز از ترکیب رویکرد فرآیندی و محتوایی استفاده کرده‌اند. در جدول شماره ۳ این محققین و رویکرد هر یک نشان داده شده است.

جدول شماره ۳: رویکردهای کنترل راهبردی

رویکرد	پژوهشگران پیرو رویکرد
محتوایی	عیسایی، حکاک، چاوشی، خاشعی، ردادی، اربابی، رحمان سرشت، صیفزاده، لورانژ، دنیسون و میشر، پیکن و دس، دفت، سایمونز، توکلی و پرکز، آنری، نارو، تیسر، میلر، کیل، سو، کاپلان و نورتون، کریستنسن، کریوسا، هنیکی، البانا، شن، هویکیو
فرآیندی	نیکوکار، کوپین، بند و اسکلان، استونر، ویلن و هانگر، پیرس و رابینسون، پریبل، شریوگ و استینمن
محتوایی و فرآیندی	فرقانی، رابینز، بنیت، مورالیدهاران، سندور بویزون

در رویکرد فرآیندی، آنچه مورد نظر محققین بوده است، فرآیندهای امکان‌پذیر در حوزه کنترل راهبردی است. هر پژوهشگر معیارها و شاخص‌های خاص خود را برای فرآیندهای ممکن در این زمینه مطرح نموده است. در رویکرد محتوایی نیز، توجه پژوهشگران به محتوایی است که کنترل راهبردی باید مورد پایش قرار دهد و این دسته از محققین، محتواهای ممکن برای کنترل راهبردی را شناسایی نموده و به کار گرفته‌اند. برخی محققین نیز از ترکیب هر دو رویکرد فرآیندی و محتوایی بهره برده‌اند و سعی در ترکیب هر دو رویکرد داشته‌اند و شاخص‌های خود را در این زمینه مطرح کرده‌اند. در ادامه، شرح پیشنهاد معیارهای کنترلی محققین مختلف هرگروه، در جداول شماره ۴ تا ۶ ارائه می‌گردد.

جدول شماره ۴: معیارهای کنترل راهبردی در الگو و دیدگاه‌ها با رویکرد محتوایی

پژوهشگر	معیارهای پیشنهادی و مورد بررسی کنترل راهبردی در پژوهش
لورانژ <sup>۱</sup>	کنترل تدریجی (کنترل مرکز مسئولیت، کنترل بر اساس ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت، برنامه‌ریزی راهبردی کلاسیک و کنترل بر اساس راهبردهای عمومی) و کنترل بنیادین (مدیریت مسائل راهبردی، تحلیل حوزه راهبرد، مدل‌سازی سامانه‌ها، تدوین راهبرد مبتنی بر طرح)
دنيسون و ميشرا <sup>۲</sup>	رابطه بین راهبرد و محیط، فرهنگ
پيکن و دس <sup>۳</sup>	کنترل راهبردی مطلوب مشتمل بر کنترل رفتاری و کنترل اطلاعاتی است.
دفت <sup>۴</sup>	کنترل بازار، اداری (دیوان سالاری) و قومی
سایمونز <sup>۵</sup>	سامانه کنترل اعتقادی، سامانه کنترل محدوده، سامانه کنترل تشخیصی و سامانه کنترل تعاملی

- 1- Peter Lorange
- 2- Daniel R. Denison and Aneil K. Mishra
- 3- Picken and Dess
- 4- Richard L. Daft
- 5- Simons

یک الگوی پنج عاملی شامل عوامل مزیت رقابتی، قابلیت راهبردی، عوامل کلیدی موفقیت در صنعت، اهداف راهبردی و مفروضات برنامه‌ریزی را ارائه نمودند.	توکلی و پرکز <sup>۱</sup>
مهم‌ترین مفهومی که باید مورد کنترل نظام‌های کنترل راهبردی قرارگیرد، توانمندی‌های سازمانی شامل کارآفرینی، بازارگرایی، نوآوری و یادگیری است.	آنری <sup>۲</sup>
طراحی الگوی کنترل سامانه لجستیک	عیسای
طراحی کنترل راهبردی برای شرکت‌های صنعتی صادراتی	حکاک
بررسی کنترل راهبردی در هلدینگ‌های حاضر در بورس تهران و ارتباط بین رسمیت و تعداد معیارهای ارزیابی به کار گرفته شده، با عملکرد بلند مدت شرکت‌ها	چاوشی
بررسی کارت امتیازی متوازن و اهرم‌های کنترل سایمونز و بحث در مورد نقش آن در مراحل مختلف فرآیند راهبردی	نارو <sup>۳</sup>
توسعه مفهومی چارچوب کنترل سایمونز	تیسر <sup>۴</sup>
رابطه کنترل راهبردی با برخی ابعاد سازمان و عملکرد	خاشعی
بررسی اثر ساختاری کنترل ورودی بر عملکرد عملیاتی شرکت‌های بزرگ موتورسازی آمریکا و اثبات وجود رابطه معنادار میان آنها	میلر
بررسی اثر تعدیل‌گر ریسک در رابطه میان کنترل رسمی و غیررسمی با عملکرد نظام‌های اطلاعاتی و اثبات وجود رابطه مثبت میان کنترل حرفه‌ای و فناوری اطلاعات	کیل
طراحی نظام کنترل راهبردی برای راهبردهای تجاری در سطح ملی	ردادی

1- Tavakoli and Perks

2- Henri

3- Gérald Naro

4- Sophie Tessier

اربابی	الگوی همسویی کنترل راهبردی و عناصر مدیریت پروژه و تاثیر آن بر عملکرد پروژه
رحمان سرشت	ارائه الگوی کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی در سازمان‌های ارائه دهنده خدمات مالی
کاپلان و نورتون <sup>۱</sup>	منظر مشتری، فرآیند داخلی، مالی، رشد
سو <sup>۲</sup>	مطالعه تاثیر تعدیل شده چرخه عمر سازمانی بر ارتباط بین رویکرد استفاده از کنترل تعاملی و تشخیصی با عملکرد سازمانی
کریستنسن <sup>۳</sup>	امکان کنترل راهبردی از طریق ایجاد احساس وظیفه در افراد با مهارت و آگاهی از تاثیرات اقداماتی که انجام می‌دهند.
کریوسا	بررسی مفهوم تعادل در چارچوب اهرم‌های کنترل مدل سایمونز
هینیکی <sup>۴</sup>	بررسی رابطه بین فرهنگ انعطاف‌پذیر و اهرم‌های کنترل <sup>۱</sup> با تمرکز بر کنترل رفتاری
البانا <sup>۵</sup>	تأثیر استقلال مدیریتی و کنترل راهبردی بر سیاست‌های سازمانی
شن <sup>۶</sup>	بررسی چگونگی تاثیرات جو سازمانی بر سرعت تغییر راهبرد <sup>۲</sup> برای شرکت‌های در اقتصادهای انتقالی

1- Robert S.Kaplan and David P.Norton

2- Sophia Su

3-Christensen

4-Anja Heinicke

5-Said Elbanna

6-Hao Shen

مطالعه پویایی کنترل‌های قبل از تصمیم‌گیری در ارزیابی سرمایه گذاری‌های راهبردی	هویکیو <sup>۱</sup>
نقش کنترل راهبردی سطح کسب‌وکار در عملکرد واحد تجاری	صیف‌زاد

جدول شماره ۵: معیارهای کنترل راهبردی در الگو و دیدگاه‌ها با رویکرد فرآیندی

معیارهای پیشنهادی و مورد بررسی کنترل راهبردی در پژوهش	پژوهشگر
متداول نبودن رویکرد رسمی به کنترل راهبردی	کویین
کنترل مفروضیات، کنترل اجرا و کنترل مراقبت راهبردی	شریوگ و استینمن <sup>۲</sup>
تقسیم کنترل راهبردی به رویکرد سنتی و رویکرد جانشین که شامل رویکرد انتقادی و رویکرد مبتنی بر یکپارچگی و انسجام است.	بند و اسکنلان <sup>۳</sup>
کنترل پیش از عمل، کنترل سکانی، کنترل تفکیکی و کنترل بعد از عمل	استونر <sup>۴</sup>
طراحی و آزمون یک الگوی فرآیندی کنترل راهبردی و معیارهای مربوط به آن	نیکوکار
کنترل مفروضیات، کنترل اجرا و کنترل مراقبت راهبردی، کنترل هشدار ویژه <sup>۵</sup>	پریبل <sup>۶</sup>

- 1- Jari Huikka
- 2- Schreyogg & Steinmann
- 3- Band & Scanlan
- 4-James A.F. Stoner
- 5- Preble

تعیین موضوع ارزیابی، تعیین استانداردها و معیارهای ارزیابی، ارزیابی عملکرد واقعی، مقایسه عملکرد واقعی با استاندارد و انجام اقدامات اصلاحی	ویلن <sup>۱</sup> و هانگ <sup>۲</sup>
کنترل مفروضیات، کنترل اجراء و کنترل مراقبت راهبردی، کنترل اختطار ویژه	پیرس و رابینسون <sup>۳</sup>

جدول شماره ۶: معیارهای کنترل راهبردی در الگو و دیدگاه‌ها با رویکرد فرآیندی و محتوایی

معیارهای پیشنهادی و مورد بررسی کنترل راهبردی در پژوهش	پژوهشگر
کنترل اقتصادی، کنترل اداری و کنترل فرهنگی کنترل آینده نگر، کنترل سکانی و کنترل بازخورد	رابینز <sup>۴</sup>
کنترل پس از عمل، حین عمل، پیش از عمل	هاریسون <sup>۵</sup>
کنترل اجرای راهبردی <sup>۹</sup> و کنترل محتوای راهبر <sup>۱۰</sup>	مورالیدهاران <sup>۶</sup>
تقسیم کنترل راهبردی به کنترل راهبردی فرآیندی و کنترل راهبردی محتوایی	سندور بویزون <sup>۷</sup>
الگوی کسب و کار <sup>۱۱</sup> ، نقشه راهبردی <sup>۱۲</sup> و کارت امتیازی متوازن و استفاده از بازخورد	بنیت <sup>۸</sup>

- 1-Thomas L. Wheelen
- 2- J.David Hunger
- 3- Pearce and Robinson
- 4- Rabinz
- 5-Frank, E. Harrison
- 6- Muralidharan
- 7- Sandor Buzon
- 8- Nathalie Bénet
- 9-Strategy implementation control
- 10-Strategy content control
- 11-Business Models (BMs)
- 12-Strategy Map

بررسی‌های صورت گرفته حاکی از آن است که تحقیقات قبلی در حوزه کنترل، به طور عمده، بر روی تأثیرات کنترل بر عملکرد سازمان متمرکز شده (Harris et al., 2019) و چگونگی تکامل نظام کنترل راهبردی، شکل و محتوا و نحوه استفاده از آن و در نهایت، چگونگی ادغام با سایر سامانه‌های حاکم بر سازمان و نحوه ایجاد سامانه کنترل راهبردی در سازمان‌ها کمتر مورد توجه واقع شده است. این تحقیقات، اغلب با تمرکز بر رابطه بین واحد تجاری و والدین انجام شده و خود را به تأثیر گسترده اثرات شرکت‌ها و تأثیرات واحد تجاری محدود نموده‌اند (Seifzadeh & Rowe, 2019) و آنچه در تحقیقات مورد توجه قرار نگرفته است، تأثیرات منفی و یا خنثی کننده کنترل راهبردی، راهبردها، ساختار و یا دیگر عوامل سازمانی می‌باشد. اما در نهایت، تمام این الگوها و نظریه‌ها بیان می‌دارند که کنترل راهبردی، ساز و کاری برای انطباق همیشگی سازمان با شرایط واقعی است. سازمان به وسیله این سامانه، به انعطاف پذیری راهبردی (مانند توانایی تغییر موضع در بازار، تغییر طرح‌ها، کنار گذاشتن راهبرد کنونی یا اجرای راهبرد جدید) دست می‌یابد و بر این اساس، می‌توان کنترل راهبردی را در تمامی عناصر سازمان ساری و جاری دانست.

### نتیجه‌گیری و پیشنهاد

فرآیند کنترل راهبردی، با توجه به مقایسه‌های خود، عاملی برای نهادینه‌شدن یادگیری در سازمان است و تمامی سازمان با استفاده از پایش مستمر، آزمون و خطای یادگیرنده و شهود به آنچه در محیط درون و بیرون سازمان رخ می‌دهد، حساس می‌گردند. اما نکته مهم در نظر گرفتن این امر است که اهداف راهبردی در کسب و کارهای مختلف، متفاوت می‌باشد و کنترل راهبردی درصد تحقق ارکان جهت‌ساز و اهداف سازمان است؛ در نتیجه، کنترل راهبردی بایستی متناسب با شرایط ویژه هر سازمان در نظر گرفته شود و این امر نیازمند آن است که کنترل به صورت انعطاف‌پذیری طراحی گردد تا مبدل به یک عامل ارزش‌آفرین گردد. در برخی شرایط، کنترل باید در نقش کمک‌کننده به خلاقیت عمل نماید اما در برخی شرایط، کنترل فقط وظیفه پیش‌بینی کردن را به عهده دارد و زمانی که عدم اطمینان کار بالا باشد، کنترل تعاملی مورد نیاز است. در این بین، بایستی در نظر داشت که علاوه بر ویژگی‌های فنی کنترل، روش استفاده مدیریت از کنترل نیز دارای اهمیت فراوانی است. همان‌طور که نشان داده شد، رویکردهای مختلف به کنترل راهبردی، از نقاط ضعف و قوت متمایزی برخوردار می‌باشند و هریک از جنبه‌ای خاص موضوع کنترل راهبردی را مورد بررسی قرار می‌دهند؛ برخی با رویکرد

فرآیندی و برخی با رویکرد محتوایی و گروهی نیز ترکیب هر دو رویکرد را در پیش گرفته‌اند اما تا کنون نظری‌های جامع و کامل در این خصوص ارائه نگردیده است. به همین دلیل، سازمان‌ها باید به دقت درباره میزان تناسب فرآیند کنترل راهبردی مورد نظر خود با کسب‌وکار خویش اندیشه نمایند. فرآیند کنترل راهبردی فقط در صورتی موثر است که نقاط ضعف و قوت آن با شرایط کسب و کارهایی که مورد کنترل قرار می‌گیرند، منطبق باشد. چگونگی افزایش ارزش توسط فرآیند کنترل راهبردی، به تعداد معیارهای عملکردی دربرگرفته، بستگی دارد. افزایش تعداد اهداف، با بیشتر کردن نقاط آمادگی، به مداخله به موقع کمک می‌نماید و خطر جهت‌گیری نادرست را کاهش می‌دهد. تمام این موارد، نکات مثبت و منفی کنترل راهبردی می‌باشند که ضرورت توجه به شرایط سازمان را در طراحی الگوی کنترل راهبردی مناسب، مشخص می‌نمایند و می‌توانند در پژوهش‌های آتی مورد توجه محققین قرار گیرند.



## منابع

### الف- فارسی

- اربابی، هانی (۱۳۹۳)، «الگوی همسویی کنترل استراتژیک و عناصر مدیریت پروژه و تاثیر آن بر عملکرد پروژه؛ مطالعه موردی صنعت پتروشیمی»، رساله دکتری، تهران: دانشگاه تربیت مدرس
- استونر، جیمز؛ فری من، ادوارد (۱۳۹۶)، «مدیریت، سازماندهی، رهبری، کنترل»، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ ششم
- چاوشی، سید کاظم (۱۳۸۹)، «الگوی کنترل استراتژیک برای شرکت‌های هولدینگ مورد مطالعه شرکت‌های هولدینگ پذیرفته شده در بورس اوراق بهادار تهران»، رساله دکتری، تهران: دانشگاه علامه طباطبایی
- حکاک، محمد (۱۳۸۷)، «طراحی مدل کنترل استراتژیک برای واحدهای صنعتی صادرکننده کالا در ایران»، رساله دکتری، تهران: دانشگاه بهشتی
- خاشعی و رنامخواستی، وحید (۱۳۹۱)، «طراحی مدل تعاملی کنترل استراتژیک با ابعاد سازمانی و عملکرد»، رساله دکتری، تهران: دانشگاه بهشتی
- دفت، ریچارد. ال (۱۳۹۵)، «مبانی تئوری و طراحی سازمان»، علی پارساییان و محمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هجدهم
- دیوید، فرد آر. (۱۳۹۷)، «مدیریت استراتژیک»، ترجمه علی پارساییان و سید محمد اعرابی، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ سی و یکم
- ردادی، علی (۱۳۹۴)، «طراحی نظام کنترل استراتژیک برای استراتژی‌های تجاری سطح ملی (مورد مطالعه: سیستم متمرکز نظارت بر واردات و صادرات ستاد مرکزی مبارزه با قاچاق کالا و ارز)»، رساله دکتری، تهران: دانشگاه تهران
- سایمونز، رابرت (۱۳۹۶)، «کنترل اجرای استراتژیک»، ترجمه سید محمد اعرابی، رحیم زارع و سید علیرضا هاشمی، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- لورانژ، پیترو و دیگران (۱۳۹۰)، «کنترل استراتژیک»، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد حکاک، تهران، دفتر پژوهش‌های فرهنگی
- ویلن، توماس ال. هانگر، جی دیوید (۱۳۹۲)، «مدیریت استراتژیک و سیاست کسب و کار»، ترجمه سید محمد اعرابی و هاشم آقازاده، تهران؛ دفتر پژوهش‌های فرهنگی

ب- انگلیسی

- Abernethy, M. A., Bouwens, J., & Lent, L. (2010), Leadership and control system design, *Manage. Account. Res*, 21, 2–16
- Bénet, N., Deville, A., & Naro, G. (2019), BSC inside a strategic management control package, *Journal of Applied Accounting Research*, 15(1), 100-126
- Betz, F. (2018), *Strategic Business Models: Idealism and Realism in Strategy*: emerald publishing
- Ceci, F., & Masini, A. (2011), Balancing specialized and generic capabilities in the provision of integrated solutions. *Industrial and Corporate Change*, 20(1), 91-131
- Collis, D. (2016). Comments on 'Parenting strategies for multibusiness companies'. *Long Range Planning*, 1
- Cosenz, F., & Noto, L. (2015). Combining system dynamics modelling and management control systems to support strategic learning processes in SMEs: a Dynamic Performance Management approach *Journal of Management Control*, 26(2-3), 225–248
- Council. (2014), *Monitoring Versus Evaluation*. Council for International Development(June)
- Elbanna, S. (2016), Managers' autonomy, strategic control, organizational politics and strategic planning effectiveness: An empirical investigation into missing links in the hotel sector, *Tourism Management*, 52(February), 210-220
- Filatotchev, I., & Wright, M. (2011), Agency perspectives on corporate governance of multinational enterprises. *Journal of Management Studies*, 48(2), 471-486.
- Gough, D., Sandy, O., & James, T. (2012), **An Introduction to Systematic Reviews**, London: SAGE.
- Grünig, R., & Kühn, R. (2011), *Process-based Strategic Planning*: springer.
- Gurkov, I. (2015), *CORPORATE PARENTING STYLES*  
of The Multinational Corporation: A Subsidiary View, Emerald Group Publishing Limited
- Harris, E., Herzig, C., DeLoo, I., & Manochin, M. (2019) Management accounting and control for sustainability and strategic decision making, *Journal of Management Control*, 30(1), 1-4.
- Heinicke, A., Guenthera, T. W., & Widener, S. K. (2016), An examination of the relationship between the extent of a flexible culture and the levers of control system: The

- key role of beliefs control, *Management Accounting Research*, 33, 25–41
- Hinner, M. B. (2019), *The Cultural Perspective of Mergers & Acquisitions: An Exploratory Study*: Springer Gabler, Wiesbaden
  - Huikkola, T., Koulumies, A., & Laukkanen, V. (2017), **How Management Control Systems Can Facilitate a Firm's Strategic Renewal and Creation of Financial Intelligence**. In (pp. 53-75): Palgrave Macmillan, Cham
  - Huikka, J., Karjalainen, J., & Seppälä, T. (2018), The dynamism of pre-decision controls in the appraisal of strategic investments, *The British Accounting Review*, 50(5 ), 516-538
  - Ibnu, H. (2016), Development of Strategic Management towards a Strategy to achieve Competitive Advantage *The International Journal Of Engineering And Science*, 5(8), 13-17
  - Karlsson, B., Kurkkio, M., & Hersinger, A. (2019), The role of the controller in strategic capital investment projects: bridging the gap of multiple topoi, *Journal of Management and Governance*
  - Kruehler, M., Pidun, U., & Rubner, H. (2012), How to assess the corporate parenting strategy? A conceptual answer, *JOURNAL OF BUSINESS STRATEGY*, 33(4), 4-17
  - Kruisa, A.-M., Spekléa, R. F., & Widener, S. K. (2015), The Levers of Control Framework: An exploratory analysis of balance, *Management Accounting Research*
  - Lin, Y.-H., Chen, C.-J., & Lin, B.-W. (2017), The influence of strategic control and operational control on new venture performance, *Management Decision*, 55(5), 1042-1064
  - Liu, X., Vredenburg, H., & Steel, P. (2014), A Meta-analysis of Factors Leading to Management Control in International Joint Ventures, *Journal of International Management*, 20, 219–236
  - Miller, P., & O'Leary, T. (2007), Mediating instruments and making markets: Capital budgeting, science and the economy, *Accounting, Organizations and Society*, 32(7) - ۷۰۱-۷۳۴.
  - Muralidharan, R. (2004), A framework for designing strategy content controls, *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 590-601
  - Naro, G., & Travailé, D. (2011), The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes, *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), 212-233

- Nations, U. (2017), A UNICEF Guide for Monitoring and Evaluation
- Norreklit, H., Norreklit, L., & Mitchell, F. (2016), Understanding practice generalisation—opening the research/practice gap **Qualitative Research in Accounting & Management**, 13(3), 278-302
- Pearce, J. A., & Robinson, B. (2011), **Strategic Management: Formulation, Implementation and Control**: McGraw Hill, New York
- Porter, M. E., & Heppelmann, J. E. (2015), How smart, connected products are transforming companies, Harvard Business Review, 93(10), 96-114
- Pratistha, B. (2016), Bulding A Strategic Control Model For The Space Technology Program In Indonesia, I J A B E R 14(2).
- Preble, J. F. (1992), Towards A Comprehensive System of Strategic Control, Journal of Management Studies, 29
- Ragui, M., & Weru, P. W. (2013), The managerial process of crafting and executing strategy, Prime Journal of Social Science, 2, 275-281
- Sakka, O., Barki, H., & Cote, L. (2013), Interactive and diagnostic uses of management control systems in IS projects: antecedents and their impact on performance, Inform. Manage, 50, 265-274
- Schmidt, E., & Rosenberg, J. (2014), How Google works: New York:Grand Central Publishing
- Schreyögg, G., & Steinmann, H. (1987), Strategic Control: A New Perspective, Academy of Management, 12(1), 91-103
- Seifzadeh, P., & Rowe, W. G. (2019), The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance, Journal of Strategy and Management, 12, 364-381
- Shen, H., Gao, Y., & Yang, X. (2017), Matching organizational climate and control mechanisms for fast strategic change in transitional economics: evidence from China, Journal of Organizational Change Management, 30(2), 124-141
- Simons, R. (2000), Performance Measurement And Control Systems for Implementing Strategy: Prentice- Hall
- Su, S., Baird, K., & Schoch, H. (2014), The moderating effect of organisational life cycle stages on the association between the interactive and diagnostic approaches to using controls with organisational performance, Management Accounting Research
- Teece, D. (2012), Dynamic capabilities: Routines versus entrepreneurial action, Journal

of Management Studies, 49(9), 1395-1404

- Tessiera, S., & Otley, D. (2012), A conceptual development of Simons' Levers of Control framework, *Management Accounting Research*, 23, 171-185
- Thomas, M. P., & McElroy, M. W. (2016), *The MultiCapital scorecard: Rethinking organizational performance*: Chelsea Green Publishing
- Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. (2010), *Strategic Management and Business Policy: Achieving Sustainability* (12th ed.): Prentice Hall
- Yan, Y., & Child, J. (2004), Investors' resources and management participation in international joint ventures: A control perspective. *Asia Pacific Journal of Management*, 21(3), 287-304
- Yu, H. S., & Yang, G. X. (2017), Matching organizational climate and control mechanisms for fast strategic change in transitional economics: evidence from China, *Journal of Organizational Change Management*, 30(2)