

## چکیده

مطالعه‌ی حاضر با هدف طراحی و توسعه‌ی الگویی برای سنجش میزان و تعیین نوع کنترل استراتژیک غالب در سازمان‌ها و در زمینه‌ی بررسی تناسب نوع کنترل استراتژیک و تناسب آن با منطق خلق ارزش سازمان صورت پذیرفت. به نظر می‌رسد با غالب شدن یک نوع از کنترل استراتژیک در یک سازمان و برهم‌خوردن تعادل سیستمی در سازمان، بقای سازمان تهدید شده و ارزیابی ابعاد کنترل استراتژیک متناسب با منطق خلق ارزش آن ضرورت یابد. تاکنون تحقیقات زیادی به بررسی این مهم پرداخته‌اند و این مطالعه‌ی میدانی، در جهت رفع این شکاف دانشی گام برداشته است. مطالعه‌ی پیش رو در نوع خود یک مطالعه‌ی آمیخته می‌باشد. در قسمت تحلیل کیفی داده‌ها از روش فراتلفیق و در بخش تحلیل کمی از مدل‌سازی معادلات ساختاری بهره گرفته شد. یافته‌های کیفی الگویی دو بخشی از کنترل‌های استراتژیک رفتاری و محتوایی را نشان دادند. در بخش کمی، پژوهش پیش‌رو یک بررسی توصیفی — پیمایشی و کاربردی می‌باشد که به صورت مقطعی اجرا شده است. مورد مطالعه‌ی این تحقیق، ۲۷۹ کارمند از نه سازمان با منطق‌های خلق ارزش خدماتی، تولیدی و رفاه اجتماعی بود که به صورت نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای مورد مطالعه قرار گرفتند. بر اساس ادبیات علمی کنترل استراتژیک، پرسشنامه‌ی ۳۱ سؤالی طراحی و روایی و پایایی آن ارزیابی و تأیید و پس از برگزاری دوره‌ی توجیهی کنترل استراتژیک، بین اعضای نمونه‌ی تحقیق توزیع گردید. یافته‌های تحقیق حاکی از برآزش مناسب سازه‌ی پیشنهادی می‌باشد. نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که اختلاف معناداری در استفاده از کنترل اقتصادی و کنترل قومی فرهنگی در بین سازمان‌های تولیدی، خدماتی و رفاه اجتماعی وجود دارد، اما در استفاده از سایر کنترل‌ها در بین سازمان‌ها اختلاف معناداری مشاهده نشد.

کلید واژه:

کنترل استراتژیک، کنترل آینده‌نگر، کنترل گذشته‌نگر، کنترل سکانی

## مقدمه

سال‌هاست که مدیران و صاحب‌نظران عرصه‌ی علم مدیریت به اهمیت برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی در سازمان‌ها پی برده‌اند و در راستای تعالی این مهم، تلاش‌های بسیار شده است. تحقیقات نشان داده است که سازمان‌هایی که به مدیریت نگاهی استراتژیک دارند، دارای عملکرد موفق‌تری هستند (اعرابی و چاوشی، ۱۳۸۹). فشار تغییرات و آشفتگی محیطی همواره سازمان‌ها را به چالش کشیده و تحت این فشار، آنها را وادار به برنامه‌ریزی بلندمدت نموده است. برنامه‌ریزی راهبردی خود امری مهم و اجرا و کنترل آن بسیار مهم‌تر می‌باشد چرا که با وجود بیشترین اطلاعات ممکن، استراتژی‌ها مجبورند که تا حدی بر مبنای مفروضاتی در مورد شرایط خارجی و عوامل داخلی شکل بگیرند. اگر این مفروضات اشتباه باشند، استراتژی سازمان را به عملکرد بهتر نمی‌رساند. به علاوه، تغییرات محیطی در اقدام و اجرای راهبرد و نتایج منتج از آن انحرافات را به وجود می‌آورد (امینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۲). الگوی جامع مدیریت استراتژیک مشتمل بر اجزای تدوین، اجرا و کنترل می‌باشد که این سه به هم پیوسته و لاینفک هستند (دیوید، ۱۳۸۶: ۲۵). برنامه‌ریزی و کنترل دو روی یک سکه‌اند و هیچ یک بدون دیگری اثربخش

## طراحی و توسعه الگوی سنجش کنترل استراتژیک در سازمان‌هایی با منطق خلق ارزش متفاوت

محمدتقی امینی (نویسنده مسئول)

دانشیار گروه مدیریت دولتی دانشگاه

پیام‌نور

m-amini@pnu.ac.ir

محمدجواد آذرشاهی

کандیدای دکتری مدیریت بازرگانی

mj.azarshahi@gmail.com

مهدی اکبری

دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی

akbari.mehdi@gmail.com

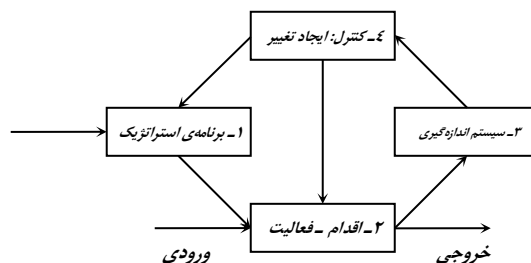
خواهد بود. این استلال اشاره به این مهم دارد که در برنامه‌ریزی، سیستم کنترل باید متناسب با رویکرد تدوین برنامه باشد، زیرا در غیر این صورت هیچ یک از دو سیستم نمی‌توانند در درون فرآیند مدیریت استراتژیک، یکپارچه شده و با یکدیگر ترکیب شوند (امینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۶۶). کنترل استراتژیک<sup>۱</sup> به مدیران امکان می‌دهد همواره بر تمام مراحل فرآیند مدیریت استراتژیک نظارت داشته و از انحرافات احتمالی آن جلوگیری کنند. سازمان‌ها از طریق کنترل استراتژیک می‌توانند به ارزیابی مراحل مختلف مدیریت استراتژیک پرداخته و در صورت بروز هر گونه خللی در این فرآیند، آن حوزه‌هایی که نیاز به توجه بیشتری دارند را پشتیبانی نمایند (معمارزاده و همکاران، ۱۳۹۳). بنابراین کنترل و نظارت در مدیریت استراتژیک برای وصول به هدف‌های کلان سازمانی که در پرتو فرآیند مدیریت استراتژیک، برنامه‌ریزی و تدوین شده‌اند، دارای اهمیت است، چرا که تصمیم‌های نادرست استراتژیک و غفلت و ناآگاهی از عملکرد استراتژی‌های سازمان ضربه‌های شدید و خسارت‌های جبران‌ناپذیری را به دنبال خواهند داشت که در مواردی حتی سازمان نمی‌تواند مسیر رفته را به عقب بازگرداند (مرادی و همکاران، ۱۳۸۸). صاحب‌نظرانی چون لورانژ و همکاران (۱۹۸۶) و همچنین رایبیز و دی‌سندرو (۱۳۹۳) معتقدند سازمان‌ها از انواع مختلفی از مکانیسم‌ها برای کنترل استراتژی‌های خود استفاده می‌کنند. لورانژ و همکاران (۱۹۸۶) معتقدند بر اساس نوع تغییرات محیطی، سازمان‌ها از کنترل تدریجی و بنیادی استفاده می‌کنند. رایبیز و دی‌سندرو (۱۳۹۳) معتقدند که مدیران می‌توانند کنترل خود را قبل از شروع فعالیت تدوین استراتژی (کنترل آینده‌نگر یا ورودی)، در زمان اجرای استراتژی (کنترل سکانی یا فرآیند) آن یا پس از اتمام اجرای استراتژی (کنترل بازخوردی یا خروجی) اعمال کنند (رایبیز و دی‌سندرو، ۱۳۹۳: ۴۰۹). با توجه به ناپیوستگی شرایط محیطی، کنترل پیش از عمل که با مطالعه‌ی تغییرات محیطی، شرایط پویایی را برای تداوم عملیات سازمان تجویز می‌کند، ضرورت می‌یابد. این کنترل مشتمل بر کنترل مفروضات و بودجه می‌باشد. در کنترل حین عمل، مدیریت می‌تواند قبل از اینکه مشکلات بسیار گران تمام شوند، اقدام به اصلاح آنها نماید. بسیار شبیه کنترل‌های پس از عمل می‌باشد، فقط کنترل حین عمل به زمان واقعی [حال] نزدیک‌تر است. این نوع کنترل مشتمل بر نظارت مستقیم و کنترل رفتاری است. اما در کنترل بازخورد (پس از عمل) نتیجه‌ی کارهای انجام شده به سنجش درمی‌آید و علت انحراف از برنامه یا استاندارد مورد نظر تعیین می‌شود. معمولاً نتایج این نوع کنترل‌ها برای اقدامات یا برنامه‌ریزی‌های آتی استفاده می‌شود. هرسیون و جان (۱۳۹۴) این کنترل را به چهار دسته‌ی بودجه‌ها، تحلیل نسبت‌های مالی، حسابرسی‌ها، اهداف و آرمان‌ها تقسیم می‌کنند (امینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۳۰-۱۲۴). علی‌رغم اهمیت وافر موضوع کنترل استراتژیک، کماکان بررسی‌های لازم در این حوزه با طیف قلیلی از مطالعات مواجه است که این خود به نوعی می‌تواند اجرای پژوهش پیش‌رو را تبیین نماید. مطالعات بسیاری به بررسی تدوین استراتژی و حتی اجرای استراتژی پرداخته‌اند، اما حوزه‌ی کنترل استراتژیک نیازمند مطالعاتی بیش از آن چیزی است که تاکنون صورت گرفته است. همچنین، آنچه که فقدان آن به وضوح قابل مشاهده است، فقدان ابزاری مناسب جهت سنجش میزان کنترل استراتژیک در سازمان‌ها است. در کنار این موضوع، نبود ابزاری جهت تشخیص نوع غالب کنترل به کار رفته در سازمان نیز در تبیین مسأله جهت اجرای مطالعه‌ی حاضر، مزید بر علت می‌باشد. قدر مسلم، کنترل‌های اعمال شده در سازمان یا در زمره‌ی کنترل‌های محتوایی یعنی پیش‌از عمل و یا در دسته‌ی کنترل‌های رفتاری یا حین و پس از عمل قرار می‌گیرند. اما آنچه که به سازمان‌ها در تشخیص و تعیین کنترل متناسب با منطق خلق ارزش آنها یاری می‌رساند، چارچوب و ابزاری است که این مهم را در بافتار صنایع و منطق‌های خلق ارزش متفاوت عارضه‌یابی نماید. علی‌رغم توصیه‌هایی در باب تناسب برخی انواع کنترل استراتژیک محتوایی و رفتاری با برخی منطق‌های خلق ارزش، صاحب‌نظرانی نیز دیدگاهی را حاکم دانسته و چنین پنداشته‌اند که هر دو نوع کنترل استراتژیک رفتاری و محتوایی لازم و ملزوم یکدیگر در جهت بقای سازمان‌های با منطق خلق ارزش متفاوت هستند و بر هم خوردن این تعادل و غالب شدن یک نوع از کنترل استراتژیک در سازمان، بقای سازمان را تهدید کرده و آن را به سوی نابودی و افزایش آنتروپی سوق خواهد داد. رایبیز و دی‌سندرو (۱۳۹۳) معتقدند که سازمان‌ها به طور کامل بر یکی از این سه دیدگاه (کنترل پیش از عمل، حین عمل و پس از عمل) برای طرح‌ریزی یک سیستم کنترل مطلوب متکی نیستند و ترکیبی از آنها را به کار می‌گیرند (رایبیز و دی‌سندرو، ۱۳۹۳: ۴۰۲). دفت (۱۳۹۲) در تبیین این امر اشاره می‌کند که معمولاً در هر سازمان چند نوع شیوه‌ی کنترل مشاهده می‌شود، ولی معمولاً یک نوع کنترل بر آن سازمان حاکم است (دفت، ۱۳۹۳: ج ۲، ۶۰۹). از شقوقی که در جهت رفع این دغدغه یاری‌رسان سازمان‌ها است، توسعه و طراحی دستگاه سنجشی از کنترل استراتژیک رفتاری و محتوایی است. در این راستا یکی از مناسب‌ترین مبانی علمی، مدل رایبیز و دی‌سندرو (۱۳۹۳: ۴۱۸-۴۰۰) می‌باشد که در پژوهش پیش‌رو نیز بخش قابل توجهی از الگوی پیشنهادی آن به عاریت گرفته شده است. در مدل پیشنهادی رایبیز چنین تبیینی مشاهده می‌شود که در سازمان‌هایی با منطق خلق ارزش متفاوت، انواع کنترل استراتژیک رفتاری و محتوایی متفاوتی به اجرا در می‌آیند، هر چند که وی در نهایت به دیدگاه اقتضایی روی آورده و آن را مبنای تعیین انواع کنترل استراتژیک در سازمان‌ها قرار می‌دهد. آنچه که الگو و ابزار برآورد شده در این تحقیق به دست می‌دهد، سنگ محکی در جهت تشخیص و عارضه‌یابی متناسب فی‌مابین نوع کنترل استراتژیک و منطق خلق ارزش سازمان‌ها

است که از ازدیاد آنتروپی و میل به زوال سیستم ممانعت خواهد نمود. این نکته، هدف اصلی توسعه‌ی ابزار برای سنجش میزان و نوع کنترل استراتژیک در این مطالعه است که در ادامه تلاش شده تا بدان دست یافت. مع الوصف، این مطالعه در گام نخست به دنبال توسعه‌ی ابزاری جهت سنجش میزان و تشخیص نوع کنترل استراتژیک به کار گرفته شده در سازمان است و در گام دوم به دنبال مشخص کردن این امر است که چه اختلافی در نوع کنترل استراتژیک به کار گرفته شده در سازمان‌هایی با منطق خلق ارزش خدماتی، تولیدی و رفاه‌اجتماعی وجود دارد. این انتظار به جایی است که با توسعه‌ی چنین ابزاری سازمان‌ها و دیگر محققین بتوانند موضوع کنترل استراتژیک را به نحو مطلوب‌تری مورد بحث و بررسی قرار داده و به شناخت صحیح‌تری از آنچه که در واقع موجود است دست‌یابند. در ادامه‌ی تحقیق، مدل‌ولوژی تحقیق تشریح و تبیین قرار گرفته و پس از آن یافته‌ها واکاوی و در نهایت بحث و نتیجه‌گیری شده است.

## ۲. ادبیات تحقیق

### ۲.۱. پیشینه‌ی نظری

کنترل به صورت مختلف تعریف شده است. سیدجوادین (۱۳۹۲) کنترل را فرآیندی می‌داند که مدیران از طریق آن تطابق عملیات انجام شده را با فعالیت‌های انجام شده می‌سنجد (سیدجوادین، ۱۳۹۲: ۴۹۰). آنسوف و مک‌دائل (۱۳۹۳) معتقدند کنترل، عملکرد سازمان را ارزیابی و اصلاحات مورد نیاز را در برنامه‌ریزی کلی و اجرا، تعیین می‌کند. در مدیریت کنترل به ارزیابی کمی و کیفی عملکرد هر واحد پرداخته می‌شود که در نتیجه‌ی بررسی اختلاف بین عملکرد و معیارها، یک «علامت کنترل» به وجود می‌آید. چرخه‌ی کنترل، تقویت‌کننده‌ی چرخه‌ی اجرا است (آنسوف و مک‌دائل، ۱۳۹۳: ج ۲، ۲۸۳۰). اسکات در بیان اهمیت کنترل چنین می‌گوید که تعیین اهداف با هدایت انرژی‌های صرف شده برای تحقق آنها یکی نیست و برای این منظور باید کنترل کرد (اسکات، ۱۳۹۲: ۴۹۶). رحمان سرشت و اسماعیلی (۱۳۸۳) کنترل استراتژیک را رویه‌هایی رسمی یا غیررسمی می‌دانند که به سازمان در تدوین و حفظ جهت‌یابی، اثربخشی و یکپارچگی استراتژیک کمک می‌کند (رحمان سرشت و اسماعیلی، ۱۳۸۳). گلوک و جاچ (۱۳۷۸) که جنبه‌های مختلفی من جمله کنترل مدیریت، کنترل زمان واقعی ۲، مدیریت عملکرد و کنترل تطبیقی ۳ را برای مقوله‌ی کنترل قائل هستند، کنترل استراتژیک را نوعی از کنترل می‌دانند که پیش‌بینی‌ها یا راه‌حلی جهت حداقل نمودن انحرافات بالقوه از نتایج مطلوب را ارائه می‌دهد (گلوک و جاچ، ۱۳۷۸: ۱۴۴). اعرابی و دهقان (۱۳۹۰) کنترل استراتژیک را ارزیابی برنامه‌ی استراتژیک، فعالیت‌های سازمانی و نتایجی که اطلاعات مورد نیاز برای آینده به دست می‌دهد معرفی می‌کنند (اعرابی و دهقان، ۱۳۹۰). هریسون و جان (۱۳۹۴) معتقدند که یک سیستم کنترل استراتژیک، سیستمی است که مدیران را در ارزیابی میزان پیشرفت استراتژی‌های سازمان نسبت به اهداف تعیین شده کمک می‌کند و در زمان بروز تنقض و اختلاف، حوزه‌های نیازمند توجه را پشتیبانی می‌نماید (هریسون و جان، ۱۳۹۴: ۲۷۷). دفت (۱۳۹۲) چنین بیان می‌دارد که کنترل استراتژیک یعنی ارزیابی برنامه‌ی استراتژیک، فعالیت‌های سازمانی و نتیجه‌هایی که اطلاعات مورد نیاز برای اقدامات آینده به دست می‌دهد. وی الگویی ساده از کنترل استراتژیک را معرفی می‌کند که چرخه‌ی آن شامل طی مراحل ارائه‌ی برنامه‌ی استراتژیک، محاسبه یا سنجش عملیات به منظور تعیین اینکه آنها در جهت تأمین هدف به اجراء درمی‌آیند یا خیر و اعمال کنترل انحراف‌های به وجود آمده می‌باشد که این چرخه به صورت مستمر در جریان است (دفت، ۱۳۹۲: ج ۲، ۵۹۵-۵۹۴).

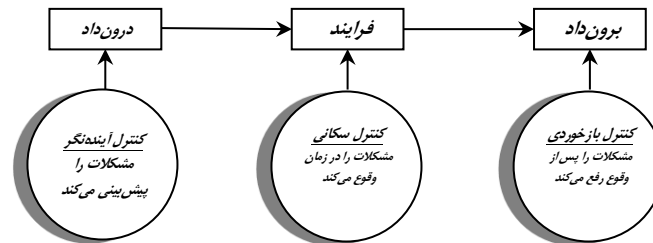


شکل (۱): الگوی عمومی کنترل استراتژیک (منبع: دفت، ۱۳۹۲: ج ۲، ۵۹۵)

رایبیز و دی‌سندرو (۱۳۹۳)، معتقدند کنترل، فرآیند بازبینی فعالیت‌ها برای کسب اطمینان از انجام فعالیت‌ها بر طبق برنامه است که شامل اصلاح کردن هر کاستی چشم‌گیر و انحرافی نیز می‌شود و معیار اثربخشی آن، میزان تسریع دستیابی سیستم به اهداف سازمانی است



(رابینز و دی‌سندرو، ۱۳۹۳: ۴۰۰). آنها سیستم کنترل را مشتمل بر کنترل پیش‌از عمل (آینده‌نگر)، کنترل حین عمل (سکانی) و کنترل پس از عمل (بازخوردی) می‌دانند. شکل زیر مدل کنترل استراتژیک آنها را نشان می‌دهد:



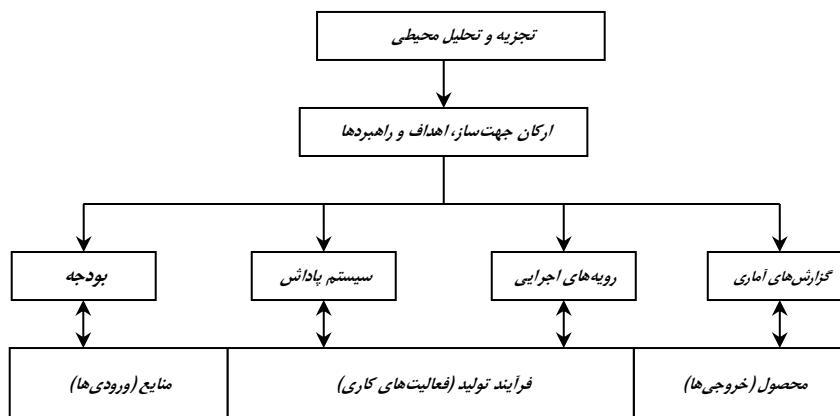
شکل (۲): مدل کنترل استراتژیک رابینز و دی‌سندرو (منبع: رابینز و دی‌سندرو، ۱۳۹۳: ۴۰۹)

همان‌طور که در شکل مشخص است، کنترل بر اساس زمان به سه نوع تقسیم شده است. آنها معتقداند کنترل آینده‌نگر، مطلوب‌ترین نوع کنترل است، چرا که قبل از وقوع علاج می‌کند (رابینز و دی‌سندرو، ۱۳۹۳: ۴۰۹). در کنترل آینده‌نگر، تأکید به عملکرد گذشته، جای خود را به اندازه‌گیری فاصله‌ی میان موفقیت‌های حاصل و مقاصد می‌دهد که باید تا پایان دوره‌ی برنامه‌ریزی محقق شوند. لذا، در اجرا هم تصحیح خطاها، جای خود را به انجام کارهایی برای تحقق مقاصد آینده می‌دهد (آنسوف و مک‌دائل، ۱۳۹۳: ج ۲، ۳۲). این نوع کنترل، به منظور کنترل ورودی‌ها یا داده‌های سیستم مورد استفاده قرار می‌گیرد تا اطمینان حاصل شود که شرایط برای اجرای عملیات آماده است (مقیمی و رمضان، ۱۳۹۲: ج ۱، ۱۶۶). اما ضعف این نوع کنترل آنجا است که مستلزم آگاهی، بصیرت و تجربه‌ی کنترل‌کننده است (الوانی، ۱۳۹۱: ۱۲۳). رضائیان اشاره می‌کند که این نوع کنترل، زمانی قابل استفاده است که اطلاعات دقیق و قابلیت پیش‌بینی تغییرات محتمل در محیط و نیز میزان پیشرفت احتمالی عملیات وجود داشته باشد (رضائیان، ۱۳۹۲: ۵۵۵). دو دسته از انواع کنترل‌های پیش از عمل یا آینده‌نگر، کنترل مفروضات ۴ و کنترل بودجه است (امینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۴). کنترل مفروضات، سیستماتیک بوده و پیوسته فرضیات و پیش‌بینی‌هایی که استراتژی بر اساس آن شکل گرفته را مورد بررسی قرار می‌دهد و مشخص می‌کند که آیا فرضیات هنوز اعتبار دارند و یا اعتبارشان را از دست داده‌اند. دو نوع مفروضاتی که باید نسبت به آنها آگاهی یافت، مفروضات عوامل محیطی و عوامل صنعتی هستند (حسینی و خاشعی، ۱۳۹۰). بودجه، از دیگر دسته‌های کنترل آینده‌نگر می‌باشد (امینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۴). بودجه‌ی یک سازمان، با تعیین هزینه‌ی عملیات به تفکیک و برای محدوده‌ی زمانی معین، مشخص می‌کند که چه فعالیتی باید انجام پذیرد و بدین صورت چارچوبی برای اقدامات بعدی ارائه می‌نماید (سیدجوادین، ۱۳۹۲: ۴۹۵). اما نوع دوم کنترل، کنترل سکانی یا کنترل حین عمل می‌باشد. این نوع کنترل، در حین انجام فعالیت صورت می‌گیرد (رابینز و دی‌سندرو، ۱۳۹۳: ۴۱۰). در این حالت کوشش می‌شود تا در حین اجرای عملیات، از بروز زیان‌های بیشتر جلوگیری شود (رضائیان، ۱۳۹۲: ۵۵۵). معروف‌ترین نوع کنترل سکانی، نظارت مستقیم است. بدین معنا که هنگامی که یک مدیر مستقیماً بر کار یک کارمند نظارت می‌کند می‌تواند به طور همزمان عملیات او را هدایت نموده و مشکلات موجود را نیز اصلاح کند (رابینز و دی‌سندرو، ۱۳۹۳: ۴۱۰). حسن این نوع کنترل سکانی، اثربخشی بالای آن و عیب بزرگ آن، پرهزینه بودن آن است (امینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۵). تنها زمانی کنترل سکانی مؤثر واقع می‌شود که مدیر بتواند درباره‌ی تغییراتی که در محیط رخ خواهد داد، یا در رابطه با پیشرفت کارها در جهت هدف مورد نظر، اطلاعات دقیق و به‌هنگامی را به‌دست آورد (استونر و فریمن، ۱۳۷۵: ۱۲۶۵). هریسون و جان (۱۳۹۴) معتقدند که به موازات گسترش ابعاد سازمان‌ها، نظارت مستقیم باید با یک نظام رسمی گسترش‌یافته حمایت شوند، از این رو نوع دیگری از کنترل سکانی به نام کنترل رفتاری را معرفی می‌کنند (هریسون و جان، ۱۳۹۴: ۲۸۷). این نوع کنترل پرسنل را وا می‌دارد که خود را با خواسته‌ها و انتظارات سازمان هماهنگ کنند و مشتمل بر کنترل اقتصادی، کنترل دیوانسالاری و کنترل قومی فرهنگی می‌باشد (امینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۵). کنترل اقتصادی، بر کاربرد مکانیسم‌های خارجی بازار تأکید می‌نماید و در مورد معیارهایی چون رقابت قیمت‌ها یا سهم بازار اعمال می‌شوند. سازمان‌هایی که این دیدگاه را دارند عموماً آنهایی هستند که دارای محصولات و خدماتی کاملاً ویژه و جداگانه هستند و در شرایط رقابت کامل قرار دارند (رابینز و دی‌سندرو، ۱۳۹۳: ۴۰۰). کنترل دیوانسالاری، یعنی کاربرد مقررات، سیاست‌ها، سلسله مراتب اختیارات، اسناد کتبی، استاندارد نمودن امور و سایر روش‌های دیوانسالاری در جهت استاندارد کردن رفتارها و ارزیابی عملکرد سازمان که در آن عمدتاً از شاخص‌های ماکس وبر استفاده می‌شود (دفت، ۱۳۹۲: ج ۲، ۶۰۰). زمانی که رفتارها و مبادله‌ی اطلاعات بسیار پیچیده و تا حد زیادی نامشخص باشند، به گونه‌ای که نتوان در چارچوب قیمت آنها را کنترل کرد از این نوع کنترل استفاده می‌شود. سیستم‌های کنترل مدیریت، از متداول‌ترین سیستم‌های کنترل حین عمل است (امینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۶). سیستم‌های مدیریت، اجرای

کارهای رسمی، یکنواخت، گزارش‌ها و رویه‌هایی است که مدیران برای حفظ خود یا تغییر دادن الگوهای فعالیت سازمانی، از اطلاعات استفاده می‌کنند. این سیستم‌های شامل فعالیت‌های مبتنی بر اطلاعات رسمی است و در جهت برنامه‌ریزی، بودجه‌بندی، ارزیابی عملکرد، تخصیص منابع و پرداخت حقوق و پاداش به کارکنان به اجرا در می‌آیند. دفت چهار نوع سیستم مدیریت را مشتمل بر بودجه، گزارش‌های آماری، سیستم پاداش و رویه‌های عملیاتی می‌داند (دفت، ۱۳۹۲: ج ۲، ۶۰۰).

سیستم فرعی	محتوا و تعداد
بودجه	وضع مالی و مخارج (ماهانه)
گزارش‌های آماری	تولیدات غیرمالی به صورت ماهانه، اغلب با استفاده از کامپیوتر
سیستم پاداش	ارزیابی سالانه‌ی مدیران بر اساس عملکرد و هدف‌های واحد یا دایره‌ی سازمان
رویه‌های عملیاتی (اجرایی)	قوانین و مقررات، سیاست‌هایی که رفتار درست را مشخص می‌کنند (دائمی)

شکل (۳): سیستم کنترل مدیریت برای سازمان‌های دیوانسالار (منبع: دفت، ۱۳۹۲: ج ۲، ۶۰۱)



شکل (۴): رابطه‌ی بین استراتژی، سیستم کنترل مدیریت و فعالیت‌های دواير (منبع: امینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۷)

سومین و آخرین نوع کنترل سکانی، کنترل قومی فرهنگی است. در این نوع کنترل از برخی ویژگی‌های اجتماعی، مثل فرهنگ سازمانی، ارزش‌های مشترک، سنت و باورهای افراد استفاده می‌شود و به این وسیله بر رفتار اعضای سازمان کنترل‌هایی اعمال می‌شود (امینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۷). در مقایسه با کنترل دیوان‌سالار، کنترل فرهنگی مبتنی بر فرد و گروه (فرهنگ) است تا رفتارهای کاری مناسب و مورد انتظار و نیز معیارهای عملکرد را معین می‌کند. کنترل فرهنگی نوعاً در سازمان‌هایی یافت می‌شود که در آنها تیم‌ها کاربرد گسترده داشته و تکنولوژی مدام در حال دگرگونی است (رابینز و دی‌سندرو، ۱۳۹۳: ۴۰۱). این نوع کنترل سکانی، زمانی که ابهام و عدم اطمینان (نا توانی سازمان برای تعیین قیمت محصول خود به دلیل سرعت تغییرات محیطی) زیاد باشد، نوع رفتار و نه محصول یا نتیجه‌ی کار قابل اندازه‌گیری نباشد و بیشتر در سطوح عملیاتی به کار گرفته می‌شود (امینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۷). سومین و آخرین نوع کنترل استراتژیک از نظر رابینز و دی‌سندرو، کنترل گذشته‌نگر یا کنترل پس از وقوع است. در این نوع کنترل، پس از پایان یافتن عملیات، با بررسی نتایج آن، میزان انحراف از برنامه‌ها مشخص می‌شود. معمولاً نتایج حاصل از این گونه کنترل‌ها برای اقدامات یا برنامه‌ریزی‌های بعدی مورد استفاده قرار می‌گیرد (رضائیان، ۱۳۹۲: ۵۵۶). از نکات مثبت این نوع کنترل کاربرد آن در جهت تشویق و تنبیه کارکنان می‌باشد (سیدجوادی، ۱۳۹۲: ۴۹۸). همچنین با تعیین اهداف اطمینان می‌دهد که مدیران در سطح و حوزه‌های مختلف سازمان برنامه‌ها و تصمیمات استراتژیک را درک می‌کنند. علاوه بر این، سیستم‌های کنترل گذشته‌نگر مدیران را مجبور می‌سازند که منافع سازمانی را به جای توجه صرف به منافع شخصی مورد توجه قرار دهند تا بتوانند پاسخگوی عملکرد خود باشند. نهایتاً، این نوع از سیستم‌های کنترل با شناسایی حوزه‌های نیازمند توجه، به مدیران کمک کرده و زمان مداخله در فرایندهای سازمانی را تشخیص می‌دهد (هریسون و جان، ۱۳۹۴: ۲۸۲). بودجه یکی



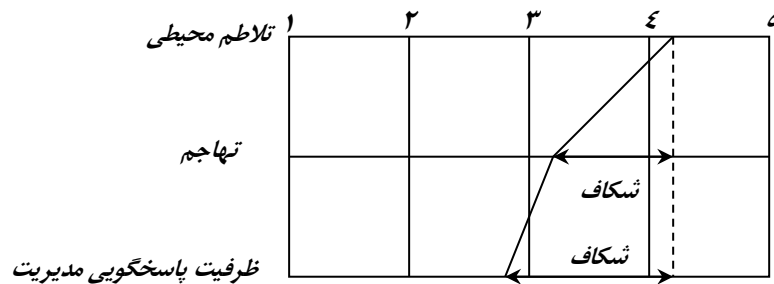
از ابزارهای کنترل گذشته‌نگر است. می‌توان از بودجه برای تعیین میزان توفیق برنامه‌های انجام شده در حصول به هدف‌های سازمان با حدود انحرافات از برنامه‌های پیش‌بینی شده استفاده کرد. هریسون و جان (۱۳۹۴) کنترل گذشته‌نگر را به چهار دسته تقسیم می‌کنند:

۱. بودجه‌ها: حساب درآمدها و هزینه‌ها که باید پایش شوند.
۲. تحلیل نسبت‌ها: نسبت‌های مالی که هر ساله اندازه‌گیری و با اهداف از پیش تعیین شده مقایسه می‌شوند.
۳. حسابرسی‌ها: عملکرد شرکت را ارزیابی و آن را با خط‌مشی‌های اولیه مقایسه می‌کند.
۴. اهداف و آرمان‌ها: مقاصد را برای افراد، دواير و قسمت‌ها مشخص و آنها را پایش می‌کند (هریسون و جان، ۱۳۹۴: ۲۸۴-۲۸۲).

برخی محققین، به دلیل نارسایی‌های اطلاعات تاریخی، این نوع کنترل را نوش‌داروی پس از مرگ سهراب نام نهاده‌اند (الوانی، ۱۳۹۱: ۱۲۳). آنسوف و مک‌دائل (۱۳۹۳) معتقدند سیستم کنترل گذشته‌نگر یکی از ابزارهای بسیار مهم در مؤسسات بزرگ امروزی است، اما به دلیل اینکه اعمال کنترل آن، به جای اینکه برحسب آینده باشند، به گذشته می‌پردازد و همچنین مانع بهره‌برداری قوی و آینده‌نگر از فرصت‌های آینده می‌شود، آن را کافی نمی‌دانند (آنسوف و مک‌دائل، ۱۳۹۳: ج ۲، ۲۹). همان‌طور که مباحث فوق بر می‌آید، فرآیند کنترل استراتژیک ناظر بر کنترل‌های رفتاری و محتوایی می‌باشد. کنترل رفتاری شامل کنترل پس از عمل و کنترل حین عمل و کنترل‌های محتوایی که مبین کنترل پیش از عمل است.

### ۲.۲. پیشینه‌ی تجربی

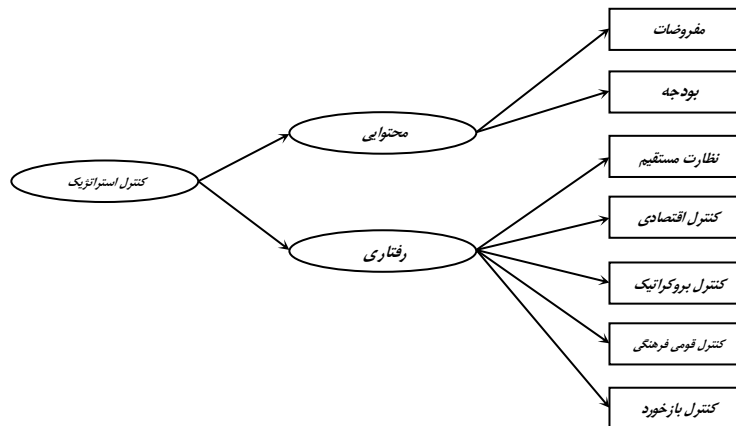
مطالعات چندی در باب کنترل استراتژیک صورت گرفته است. هر یک از این مطالعات با اهداف خاص خود و در پی آشکار ساختن گوشه‌ی پنهانی از این بخش مهم مدیریت استراتژیک اجرا شده است. در این قسمت تلاش شده است تا با مرور آنها جنبه‌های جدیدی که این مطالعه به دنبال بررسی آن است و تا کنون در یافته‌ها مشخص نشده است، هویدا سازد. آنسوف و سولیوان (۱۹۹۳) به منظور اجرای یک سیستم کنترل استراتژیک مدلی را ارائه می‌دهند که زیربنای آن بر پایه پارادایم موفقیت استراتژیک، یعنی ارزیابی سطح تلاطم محیطی صنعت، میزان تهاجمی بودن برنامه استراتژیک شرکت<sup>۶</sup> و قابلیت پاسخگویی مدیریت کل<sup>۷</sup> می‌باشد که این عوامل بایستی به منظور دستیابی شرکت به یک جایگاه بهینه استراتژیک در همسویی با یکدیگر قرار گیرند. مدل ارائه شده‌ی آنها در شکل زیر نشان داده شده است:



شکل (۵): مدل کنترل استراتژیک آنسوف و سولیوان (۱۹۹۳)

مدل مورد اشاره علی‌رغم کارایی بالا در سنجش کنترل استراتژیک، ابعاد رفتاری و محتوایی کنترل و همچنین تناسب آن با منطق خلق ارزش را از نظر دور داشته است. در مطالعه‌ی توصیفی پیمایشی که نیکوکار و همکاران (۱۳۸۸) اجرا کرده‌اند، الگوی کنترل استراتژیک انسان محور بر اساس دو نقطه‌ی مرجع استراتژیک میزان توجه و انعطاف‌پذیری ارائه گردید که در آن چهار گونه استراتژی کنترلی تعهد محوری، مشارکت محوری، اعتماد محوری و رابطه محوری با اولویت زمان صلح و جنگ تعیین شده است. یافته‌های این تحقیق حاکی از برخورداری الگوی مزبور از انسجام و یکپارچگی لازم می‌باشد. رحمان‌سرشت و اسماعیلی (۱۳۸۳) نیز در مطالعه‌ی توصیفی پیمایشی به بررسی تأثیر متغیرهای کنترل استراتژیک بر اثربخشی پرداختند. آنها نشان دادند که اثربخشی شرکت‌هایی که متغیرهای کنترل استراتژیک را به کار برده‌اند، بیشتر است. یعنی متغیر ملاک اثربخشی، رابطه‌ی مستقیمی با متغیرهای پیش‌بین کنترل استراتژیک دارد. در پژوهشی دیگر، اعرابی و حکاک (۱۳۸۷) در مطالعه‌ی تلاش کردند بر اساس نظریه کاپلان و نورتون، مدل کنترل استراتژیک ارائه کنند. نمونه‌ی مورد مطالعه‌ی این تحقیق ۱۹۶ شرکت و ابزار گردآوری داده‌های آن پرسشنامه بوده است. نتایج این تحقیق چهار نوع کنترل استراتژیک مشتمل بر کنترل فرآیندهای داخلی، کنترل یادگیری و رشد، کنترل مالی و کنترل مشتری را مشخص و تأیید می‌کند. آنچه که اعرابی و چاوشی (۱۳۸۹) در مطالعه‌ی خود نشان دادند مؤید این امر است که شرکت‌هایی

از عملکرد بالاتر برخوردارند که از گونه کنترل رسمی بر مبنای تعداد معیار کم‌تر استفاده کنند. به علاوه، یافته‌های تحقیق آنها مبین آن است که هر شرکت هولدینگ باید به تناسب نوع تدوین و اجرای استراتژیک خود، از یکی از استراتژی‌های کنترل استراتژیک استفاده نماید و هماهنگی بیشتر بین این سه مرحله بر مبنای نقاط مرجع استراتژیک پیشنهاد شده، در یک شرکت، به بهبود عملکرد بلند مدت آن شرکت منجر خواهد شد. نجات‌بخش اصفهانی و تولایی (۱۳۸۷) تلاش کردند برای دستگاه‌های فرهنگی ایران، مدل کنترل استراتژیک ارائه دهند. آنها شش دستگاه بزرگ فرهنگی در ایران را مطالعه و در نهایت مدلی با نه عامل ارزش‌های محوری، فرایند برنامه‌ریزی، عوامل کلیدی، شایستگی و مسؤلیت‌پذیری کارکنان، سازماندهی، تخصیص منابع، کنترل عملیاتی، کنترل راهبردی و اقدام اصلاحی ارائه کردند. استدلال آنها مبین این امر است که هر چه قدر دستگاه‌های فرهنگی کشور در تدوین استراتژی‌های خود فعال باشند، در اجرای آن نیز فعال خواهند بود، هر چه دستگاه‌های فرهنگی کشور برنامه‌های مدون بیشتری داشته باشند، ارزیابی عملکرد آنان راحت‌تر به دست می‌آید و در ارزیابی عملکرد دستگاه‌های فرهنگی کشور بیشتر به برنامه‌های اجراء شده توجه می‌شود. جعفری و مشایخی (۱۳۸۹) در مطالعه‌ای مشابه با تحقیق حاضر به سنجش میزان استفاده‌ی شرکت‌هایی با منطق‌های خلق ارزش متفاوت از اهرم‌های مختلف کنترل استراتژیک پرداختند. مدل ارزیابی کنترل استراتژیک این تحقیق، مدل سایمونز (۱۹۹۵) بوده است. آنها با طراحی پرسشنامه‌ای بر مبنای مدل سایمونز توانستند میزان استفاده‌ی هر یک از شرکت‌ها با منطق متمایز خلق ارزش را از اهرم‌های کنترل استراتژیک اندازه‌گیری کنند. یافته‌های این تحقیق نشان می‌دهد که اختلاف معناداری بین شرکت‌های مورد مطالعه در استفاده از اهرم‌های کنترل نیست و این یافته، دیدگاه تئوری اقتضایی را تأیید می‌کند. البانا (۲۰۱۶) در مطالعه‌ی خود تلاش کرد تا نقش اقتدار مدیریت، کنترل استراتژیک، سیاست‌های سازمانی و اثربخشی برنامه‌ریزی‌های سازمانی را بررسی کند. او ۱۷۵ هتل چهار یا پنج ستاره را مورد بررسی قرار داد. نتایج بررسی‌های او نشان داد که اقتدار مدیریت و کنترل استراتژیک بر سیاست‌های سازمانی و اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک تأثیر معناداری دارد. ابعاد کنترل استراتژیک از دیدگاه پیرس و رابینسون (۱۹۹۶) مشتمل بر کنترل مفروضات، کنترل اجراء، نظرات راهبردی و کنترل آگاهی ویژه است. مدل ارائه شده از سوی آنها مشتمل بر سطوح عملیاتی و راهبردی است که سطح راهبردی آن کانون توجه آنها به موضوع کنترل استراتژیک می‌باشد. لورانز و همکاران (۱۹۸۶) چنین بیان می‌دارند که به موازات تغییرات محیطی شدید (بنیادی/ گسسته/ غیرخطی) کنترل‌های بنیادی استراتژیک و زمانی که تغییرات محیطی آرام (تدریجی/ پیوسته/ خطی) باشد، کنترل‌های تدریجی استراتژیک کاربرد می‌یابند. اما نکته‌ی حائز اهمیت در تبیین این مهم، آن است که شرکت‌ها همواره با هر دو نوع محیط در خطوط محصول خود مواجه هستند. علاوه بر این، در این مدل منطق‌های خلق ارزش نیز مورد توجه قرار نگرفته است. آنتونی (۲۰۰۱) در تبیین چارچوب کنترل استراتژیک خود برنامه‌ریزی و کنترل را امری توأمان می‌داند. فرض اصلی وی توجه به این مهم است که اصولاً برنامه‌ریزی و کنترل در هم آمیخته‌اند و بر همین اساس برنامه‌ریزی را گونه‌ای از کنترل می‌بیند. او چنین استدلال می‌کند که برنامه‌ریزی استراتژیک راهنمایی برای کنترل مدیریت و به همین ترتیب، کنترل مدیریت راهنمایی برای کنترل عملیاتی فراهم می‌کند (آنتونی، ۲۰۰۱). فلام‌هولتز (۱۹۹۶) نیز از جمله صاحب‌نظرانی است که در حوزه‌ی کنترل استراتژیک الگویی ارائه نموده است. مدل پیشنهادی وی از یک سیستم کنترل مرکزی (که در ماهیت سایبرنتیک) و زمینه کنترل (که یک رویکرد سیستم باز است) تشکیل شده است. مدل ارائه شده از سوی فلام‌هولتز (۱۹۹۶) نیز توجهی به منطق خلق ارزش سازمان نداشته است (فلام‌هولتز، ۱۹۹۶). الگویی که در این پژوهش برای اندازه‌گیری کنترل استراتژیک پیشنهاد شده است، الگویی دو وجهی است که بخش‌هایی از ساختار آن به عاریت گرفته شده از مدل‌های رابینز و دی‌سندرو (۱۳۹۳)، هریسون و جان (۱۳۹۴)، پیرس و رابینسون (۱۳۸۹) است. این مدل در شکل زیر نشان داده شده است.



شکل(۶): مدل پیشنهادی تحقیق



۰۳ روش تحقیق

این مطالعه، براساس هدف کاربردی، بر اساس زمان مقطعی، براساس استراتژی توصیفی - پیمایشی و براساس نوع داده‌ها کمی است. جامعه‌ی آماری این تحقیق کارکنان شرکت‌هایی با منطق خلق ارزش متفاوت بودند که با استفاده از روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای مورد مطالعه قرار گرفتند. در این تحقیق برای تعیین حجم نمونه، از فرمول نمونه‌گیری کوکران استفاده شد که با ۰۰۹٪ خطا و ۱/۹۴٪ اطمینان، حجم نمونه نیز نباید کمتر از ۲۷۶ مورد باشد.

$$n = \frac{(Z_{\alpha/2})^2 \times pq}{\epsilon^2} = \frac{(1.96)^2 \times (0.5 \times 0.5)}{(0.059)^2} = 275.9$$

جدول (۱): جامعه‌ی آماری

سازمان	تعداد	نوع	سهم در جامعه	تعداد در نمونه
شرکت لوح زرین	۲۵	تولیدی	۰/۰۲۷	۱۳
شرکت کیان کرد	۳۸	تولیدی	۰/۰۷۳	۲۰
شرکت بافتینه	۳۰	تولیدی	۰/۰۵۷	۱۶
آتش‌نشانی	۵۲	رفاه اجتماعی	۰/۰۹۹	۲۷
پارک‌ها و فضای سبز	۵۴	رفاه اجتماعی	۰/۱۰۳	۲۸
تأمین اجتماعی	۵۳	رفاه اجتماعی	۰/۱۰۱	۲۸
بانک ملی	۹۴	خدماتی	۰/۱۷۹	۵۰
شرکت ملی پخش فرآورده‌های نفتی ملایر	۴۲	خدماتی	۰/۰۸	۲۲
دانشگاه آزاد اسلامی واحد ملایر	۱۳۶	خدماتی	۰/۲۶	۷۲
مجموع	۵۲۴		۱	۲۷۶

به منظور طراحی و توسعه‌ی پرسشنامه از ادبیات علمی مرتبط استفاده و نهایتاً آزراری با ۳۱ سؤال طراحی شد که نحوه‌ی پوشش تعداد سؤالات توسط مؤلفه‌ها در جدول زیر آمده است. پیش از ارائه‌ی پرسشنامه به پاسخ‌دهندگان ابتدا سؤالاتی در خصوص سن، جنسیت، وضعیت تأهل و تحصیلات آنها قرار داده شد و از آنها خواسته شد که به این سؤالات پاسخ دهند.

جدول (۲): سؤالات پرسشنامه مدل کنترل استراتژیک تحقیق

متغیر	مؤلفه	نوع کنترل	شاخص‌ها	تعداد سؤالات	شماره سؤالات
کنترل استراتژیک پایین	کنترل	آهسته	کنترل مفروضات	۱	۱ تا ۸
			کنترل بودجه	۴	۹ تا ۱۲
کنترل رفتاری	کنترل رفتاری	حالتگر	نظارت مستقیم	۴	۱۳ تا ۱۶
			کنترل اقتصادی	۳	۱۷ تا ۱۹
			کنترل دیوانسالاری	۴	۲۰ تا ۲۳
			کنترل قومی فرهنگی	۴	۲۴ تا ۲۷
		کنشسته تکر	کنترل بازخورد	۴	۲۸ تا ۳۱

در ارزش‌گذاری گزینه‌های پرسشنامه به گزینه‌ی «هرگز» عدد یک، گزینه‌ی «به ندرت» عدد دو، گزینه‌ی «بعضی اوقات» عدد سه، گزینه‌ی «در بیشتر موارد» عدد چهار و در نهایت به گزینه‌ی «در همه مواقع» عدد ۵ اختصاص داده شد. با توجه به حجم جامعه نمونه میزان بیشترین پرسش نامه توزیع کرده (۳۰۰ پرسش نامه) تا با کمبود داده‌های معتبر مواجه نشده و به اعتبار داده‌ها آسیبی وارد نشود. پس از دریافت پرسش‌نامه‌ها موارد تکراری و ناقص حذف شده و بر روی آنها تجزیه و تحلیل انجام گرفت. نهایتاً ۲۷۹ پرسشنامه‌ی صحیح جهت اجرای تحلیل دریافت گردید. جهت ارزیابی پایایی پرسشنامه‌های تحقیق از ضریب آلفای کرونباخ، ضریب پایایی مرکب ۸ دیلون - گلدشتاین (PC) و ضریب رو دو نیم‌سازی ۹ گاتمن ۱۰ استفاده شد. برای تشخیص تک‌بعدی بودن یک بلوک p دیلون - گلدشتاین نسبت به آلفای کرونباخ بررسی بهتری است. وقتی این مقدار بیشتر از ۰/۷ است، آن بلوک تک‌بعدی است (آذر و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۵۹). همچنین جهت ارزیابی روایی پرسشنامه‌های تحقیق از روش ارزیابی روایی محتوا و روایی عاملی استفاده شد. به منظور ارزیابی روایی محتوای پرسشنامه‌های مورد استفاده، پرسشنامه دیگری با طیف چهار گزینه‌ای برای آزمودن میزان وضوح ۱۱، مربوط بودن ۱۲ و ساده بودن ۱۳ طراحی گردید و به وسیله آن روایی محتوا (CVI) ۱۴ بر اساس رابطه شاخص روایی محتوا والتس و باسل ۱۵ مورد سنجش قرار گرفت. آستانه قابل قبول این شاخص از نظر هیرکاس و همکاران (۲۰۰۳) نمره ۰/۷۹ و بالاتر توصیه شده است (هروی کریمویی و



همکاران، ۱۳۸۹). به منظور بررسی روایی عاملی نیز، از مقادیر بارهای عاملی هر گویه و نیز معیار فورنل لارکر یا متوسط واریانس استخراج شده (AVE) ۱۶ بهره گرفته شد. در ادامه مقادیر و ضرایب اشاره شده فوق است.

#### ۴. یافته‌ها

در مطالعه حاضر، ۲۷۹ نفر شرکت کردند. متوسط سن پاسخ‌دهندگان ۳۵ سال، جوان‌ترین ۲۰ و مسن آنها ۵۵ سال سن داشتند. در این میان ۲۴۳ نفر مرد و ۲۴ نفر زن بودند و ۱۲ نفر از پاسخ‌دهندگان جنسیت خود را در پرسشنامه مشخص نکردند. همچنین در میان پاسخ‌دهندگان ۳۱ نفر دارای مدرک تحصیلی کاردانی، ۱۷۵ نفر کارشناسی ۶۴ نفر کارشناسی‌ارشد و ۳ نفر دکتری بودند. ۱۷۲ نفر متأهل و ۹۷ نفر مجرد بودند و ۱۰ نفر نیز وضعیت تأهل خود را مشخص نکردند. در گام نخست برای ارزیابی سازه‌ی طراحی شده، مدل با استفاده از تحلیل عاملی اکتشافی با چرخش واریماکس برآورد گردید. سطح معناداری ( $Sig = 0/05$ ) آزمون بارتلت نشان داد که تحلیل عاملی برای شناسایی ساختار (مدل عاملی) مناسب است. مقدار آماره‌ی  $KMO$  نیز نشان داد که تعداد نمونه برای تحلیل عاملی اکتشافی کافی می‌باشد. شاخص  $KMO$  کفایت نمونه برای تحلیل عاملی را نشان می‌دهد. هر چه مقدار آن به یک نزدیک باشد، داده‌های مورد نظر (اندازه نمونه) برای تحلیل عاملی مناسب هستند و در غیر این صورت (معمولاً کمتر از ۰/۶) نتایج تحلیل عاملی برای داده‌های مورد نظر چندان مناسب نیست (مؤمنی و فعال قیومی، ۱۳۸۹: ۱۹۳). تحلیل عاملی اکتشافی منجر به استخراج ۷ مؤلفه‌ی اصلی با تبیین ۰/۶۷ واریانس شد، که مقدار قابل توجهی می‌باشد. به منظور ارزیابی روایی عاملی، از آزمون بارعرضی برای بررسی دقت بارهای عاملی بر مؤلفه‌ی خود استفاده شد. آزمون بار عرضی یکی از معیارهای ارزیابی روایی و اگر است. در این آزمون انتظار می‌رود بار هر معرف برای هر متغیر مکنون بیشتر از بارهای عرضی یا بار آن معرف برای سایر متغیرهای مکنون باشد (آذر و همکاران، ۱۳۹۱: ۱۶۴). جدول زیر این آزمون و مقادیر بارهای عاملی (روایی عاملی) را نشان می‌دهد.

جدول (۳): مقادیر بارهای عاملی گویه‌ها بر مؤلفه‌های استخراج شده مدل تحقیق

شماره‌ها	AC	BoC	DM	EC	BC	CC	FC
شماره ۱	۰/۶۰۹	۰/۰۳۲	۰/۲۲۱	۰/۰۳۲	۰/۱۵۳	۰/۱۹۴	۰/۲۲۱
شماره ۲	۰/۶۶۲	۰/۱۲۸	-۰/۱۰۹	۰/۲۸۷	۰/۰۱۵	-۰/۱۱۳	۰/۰۹۲
شماره ۳	۰/۶۳۵	۰/۰۳۲	۰/۰۸۷	۰/۲۵۸	۰/۰۱۶	۰/۱۶۸	۰/۲۸۰
شماره ۴	۰/۶۷۹	۰/۰۷۱	۰/۱۸۱	۰/۱۱۴	۰/۰۹۷	۰/۳۵۸	۰/۱۱۱
شماره ۵	۰/۷۸۷	۰/۰۳۵	۰/۰۴۰	۰/۰۰۷	۰/۱۳۹	۰/۱۳۵	۰/۱۵۶
شماره ۶	۰/۸۰۲	-۰/۱۰۰	۰/۰۶۹	-۰/۰۳۱	۰/۱۱۱	۰/۰۸۰	۰/۱۱۸
شماره ۷	۰/۶۶۱	۰/۱۰۵	۰/۰۴۲	۰/۱۴۷	۰/۱۷۸	۰/۲۱۵	۰/۰۶۰
شماره ۸	۰/۷۳۷	۰/۲۲۰	۰/۱۶۰	۰/۰۶۷	۰/۱۶۱	۰/۱۰۴	۰/۰۸۶
شماره ۹	۰/۱۰۴	۰/۷۵۸	۰/۱۱۶	۰/۱۴۵	۰/۱۸۰	۰/۱۴۱	۰/۱۱۳
شماره ۱۰	۰/۰۶۴	۰/۷۳۹	۰/۰۵۷	۰/۰۷۸	۰/۰۷۳	۰/۲۲۵	۰/۲۳۳
شماره ۱۱	۰/۱۹۲	۰/۷۵۹	۰/۱۹۵	۰/۱۱۵	۰/۰۰۷	-۰/۰۷۱	۰/۰۲۲
شماره ۱۲	۰/۰۹۳	۰/۷۴۷	۰/۱۲۹	۰/۱۲۰	۰/۱۹۵	۰/۰۸۸	۰/۱۶۰
شماره ۱۳	۰/۲۴۲	۰/۱۶۸	۰/۶۹۵	۰/۱۷۲	۰/۰۵۴	۰/۰۰۴	-۰/۰۲۰
شماره ۱۴	-۰/۰۸۴	۰/۰۹۶	۰/۷۷۳	۰/۱۹۸	۰/۰۲۷	۰/۱۳۴	۰/۰۱۱
شماره ۱۵	۰/۰۷۷	۰/۰۳۸	۰/۸۰۳	۰/۱۳۳	۰/۱۶۸	۰/۰۲۵	۰/۱۸۶
شماره ۱۶	۰/۲۳۹	۰/۳۰۴	۰/۶۶۶	-۰/۱۳۷	۰/۰۵۴	۰/۰۹۰	۰/۲۰۴
شماره ۱۷	۰/۰۹۱	۰/۳۸۹	۰/۱۳۱	۰/۶۶۹	۰/۰۶۴	۰/۱۸۹	۰/۱۷۰
شماره ۱۸	۰/۲۵۳	۰/۱۱۴	۰/۲۱۶	۰/۷۶۱	۰/۱۷۵	۰/۰۵۴	۰/۲۱۶
شماره ۱۹	۰/۲۱	۰/۱۳۱	۰/۴۰۵	۰/۶۹۳	۰/۱۱۰	۰/۲۸۳	۰/۱۳۷
شماره ۲۰	۰/۳۲۵	۰/۱۴۰	-۰/۰۶۱	۰/۱۱۷	۰/۵۳۴	۰/۳۴۹	۰/۰۸۸
شماره ۲۱	۰/۲۹۵	۰/۱۶۷	۰/۰۹۱	۰/۰۸۳	۰/۶۴۶	۰/۲۲۸	۰/۱۵۹
شماره ۲۲	۰/۳۵۷	۰/۱۴۳	۰/۱۰۵	۰/۱۵۹	۰/۶۲۰	۰/۰۵۲	۰/۲۶۷
شماره ۲۳	۰/۰۰۹	۰/۱۱۱	۰/۱۵۸	۰/۰۵۵	۰/۷۶۰	۰/۰۵۹	۰/۱۵۱
شماره ۲۴	۰/۰۷۴	۰/۱۰۲	۰/۰۶۲	۰/۱۶۲	۰/۱۱۸	۰/۴۶۰	۰/۳۳۵
شماره ۲۵	۰/۳۳۶	۰/۱۰۶	۰/۱۵۸	۰/۱۲۶	۰/۲۱۱	۰/۷۰۴	۰/۲۶۱
شماره ۲۶	۰/۳۴۴	۰/۱۳۵	۰/۱۴۷	۰/۱۱۱	۰/۱۰۰	۰/۷۶۸	۰/۱۶۲
شماره ۲۷	۰/۲۱۵	۰/۲۰۲	-۰/۰۳۱	۰/۳۰۹	۰/۲۲۳	۰/۵۵۹	۰/۱۴۵
شماره ۲۸	۰/۰۹۹	۰/۲۶۶	۰/۰۹۵	۰/۱۷۵	۰/۱۶۳	۰/۰۸۶	۰/۸۲۰
شماره ۲۹	۰/۱۸۸	۰/۱۵۰	۰/۱۲۶	۰/۰۵۳	۰/۲۵۰	۰/۱۰۴	۰/۸۰۲
شماره ۳۰	۰/۲۶۰	۰/۰۸۷	۰/۰۸۷	۰/۱۷۰	۰/۱۳۳	۰/۲۰۲	۰/۸۲۰
شماره ۳۱	۰/۲۹۷	۰/۱۵۴	۰/۰۳۲	۰/۱۱۹	۰/۰۹۶	۰/۱۹۱	۰/۷۳۵

مقدار آماره‌ی  $KMO$  ۰/۹۱۰

سطح معناداری آزمون بارتلت: ۰/۰۰۰



بررسی‌ها مؤید پایایی و روایی ابزار طراحی شده هستند. ضریب آلفای کرونباخ نشان می‌دهد که ابزار از پایایی کافی برخوردار است. چرا که مقادیر آن برای همه‌ی متغیرها بالاتر از ۰/۷ می‌باشد. همچنین مقادیر پایایی مرکب مؤید تک بعدی بودن هر بلوک ( $\rho_c \geq 0.7$ ) به جز بلوک کنترل دیوان‌سالاری، می‌باشد. نتایج آزمون دو نیم‌سازی نیز نشان می‌دهد که ضریب دونیم‌سازی گاتمن بیشتر از ۰/۷ است، لذا ابزار پایایی کافی دارد. نتایج بررسی روایی محتوا نیز نشان می‌دهد که مقادیر *CVI* بالاتر از آستانه‌ی قابل قبول می‌باشد. فلذا می‌توان روایی محتوای آن را آن را پذیرفت. جدول زیر مقادیر اشاره شده فوق را به همراه بارعاملی هر گویه بر مؤلفه‌ی خود و مقادیر *Tvalues* تحلیل عاملی تأییدی را نشان می‌دهد.

جدول (۴): روایی و پایایی مدل تحقیق

شاخص‌های برآزش	روایی					پایایی		مؤلفه	گویه‌ها
	<i>Tvalues</i>	بارعاملی	<i>AVE</i>	<i>CVI</i>	<i>GC</i>	$\rho_c$	$\alpha$		
	۱۲/۳۴	۰/۶۸							<i>AC</i> <sub>1</sub>
	۱۰/۳۲	۰/۵۹							<i>AC</i> <sub>2</sub>
	۱۲/۹۱	۰/۷۱							<i>AC</i> <sub>3</sub>
<i>GFI</i> = ۰/۹۵	۱۴/۸۸	۰/۷۸	۰/۵۱۲	۰/۸	۰/۸۷۰	۰/۶۷۶ ≈ ۰/۷	۰/۸۹۴	<i>AC</i>	<i>AC</i> <sub>4</sub>
<i>AGFI</i> = ۰/۹۲	۱۴/۷۸	۰/۷۸							<i>AC</i> <sub>5</sub>
<i>CFI</i> = ۰/۹۸	۱۲/۷۹	۰/۷۰							<i>AC</i> <sub>7</sub>
<i>NFI</i> = ۰/۹۶	۱۳/۹۲	۰/۷۵							<i>AC</i> <sub>8</sub>
<i>RMSEA</i> = ۰/۰۵۷	۱۳/۹۴	۰/۷۷							<i>BoC</i> <sub>9</sub>
$\chi^2/df = 1/۹۲$	۱۳/۰۲	۰/۷۳	۰/۵۳۵	۰/۸	۰/۸۱۹	۰/۷۱۴	۰/۸۲۲	<i>BoC</i>	<i>BoC</i> <sub>10</sub>
	۱۱/۲۳	۰/۶۵							<i>BoC</i> <sub>11</sub>
	۱۴/۰۱	۰/۷۷							<i>BoC</i> <sub>12</sub>
	---	۰/۷۰							<i>DM</i> <sub>13</sub>
	۸/۸	۰/۶۹	۰/۵۰۵	۰/۸	۰/۶۷۶ ≈ ۰/۷	۰/۵۰۱	۰/۷۴۹	<i>DM</i>	<i>DM</i> <sub>15</sub>
	۹/۰۳	۰/۷۴							<i>DM</i> <sub>16</sub>
	---	۰/۶۶							<i>EC</i> <sub>17</sub>
	۱۰/۹۵	۰/۸۵	۰/۵۹۴	۰/۸	۰/۷۳۲	۰/۵۹۴	۰/۸۰۳	<i>EC</i>	<i>EC</i> <sub>18</sub>
	۱۰/۶۲	۰/۷۹							<i>EC</i> <sub>19</sub>
<i>GFI</i> = ۰/۹۳	---	۰/۶۹							<i>BC</i> <sub>20</sub>
<i>AGFI</i> = ۰/۹۱	۹/۳	۰/۷۲	۰/۴۷۲ ≈ ۰/۵	۰/۹	۰/۷۰۹	۰/۴۷۱	۰/۷۵۳	<i>BC</i>	<i>BC</i> <sub>21</sub>
<i>CFI</i> = ۰/۹۹	۹/۴۴	۰/۷۹							<i>BC</i> <sub>22</sub>
<i>NFI</i> = ۰/۹۷	۷/۳۷	۰/۵۲							<i>BC</i> <sub>23</sub>
<i>RMSEA</i> = ۰/۰۴۴	---	۰/۸۰							<i>CC</i> <sub>24</sub>
$\chi^2/df = 1/۵۳$	۱۲/۳۳	۰/۸۱	۰/۶۱۵	۰/۸	۰/۷۳۴	۰/۶۱۲	۰/۸۴۸	<i>CC</i>	<i>CC</i> <sub>25</sub>
	۱۱/۱۳	۰/۷۴							<i>CC</i> <sub>26</sub>
	---	۰/۸۴							<i>FC</i> <sub>28</sub>
	۱۸/۸۳	۰/۸۲	۰/۷	۰/۸	۰/۸۹۵	۰/۷۰۱	۰/۹۰۸	<i>FC</i>	<i>FC</i> <sub>29</sub>
	۱۸/۱۸	۰/۸۸							<i>FC</i> <sub>30</sub>
	۱۴/۹۵	۰/۸۰							<i>FC</i> <sub>31</sub>

آلفای کرونباخ:  $\alpha$  ضریب روایی محتوا: *CVI* ضریب روایی محتوای: *AVE* متوسط واریانس استخراج شده: *AVE* پایایی مرکب:  $\rho_c$  ضریب روایی مرکب: *GC* کنترل مفرجات: *AC* کنترل دیوان‌سالاری: *BC* کنترل قومی-فرهنگی: *CC* نظارت مستقیم: *DM* کنترل بازخورد: *FC* بارعاملی: *FL*

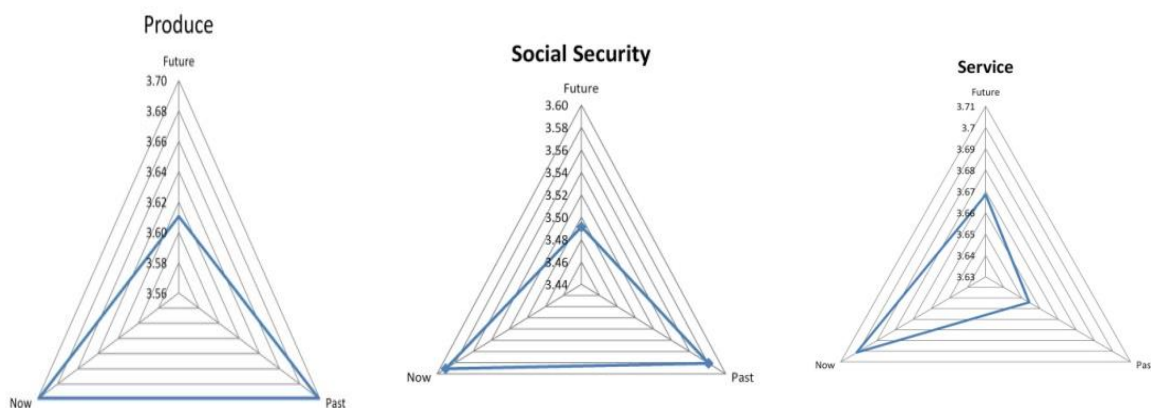
در اجرای تحلیل عاملی تأییدی به منظور بهبود شاخص‌های نیکویی برآزش، گویه‌های ۶، ۱۴ و ۲۷ از پرسشنامه حذف شدند. همان‌طور که مشخص است، بارعاملی همه‌ی گویه‌ها بیشتر از ۰/۵ و مقادیر معنادرایی (*Tvalues*) بالاتر از ۱/۹۶ می‌باشد. از آنجایی که در فاصله‌ی اطمینان ۰/۹۵، مقدار *t* برابر با ۱/۹۶ می‌باشد، بنابراین مقادیری از آماره‌ی *t* معنادار تلقی می‌شوند که قدر مطلقشان بیشتر از ۱/۹۶ باشد. نگاره‌های فوق مقادیر بارهای عاملی، مقادیر *t* جهت ارزیابی برآزش مدل برآورد شده، نیاز است که شاخص‌های درجه‌ آزادی، شاخص ریشه‌ دوم میانگین مربعات خطای برآورد (۱۷) (*RMSEA*)، شاخص نیکویی برآزش (*GFI*)، شاخص نیکویی برآزش تعدیل شده (۱۸) (*AGFI*)، شاخص برآزش تطبیقی (۱۹) (*CFI*)، شاخص برآزش به‌هنجار شده (۲۰) (*NFI*) و آماره‌ نیکویی برآزش (۲۱) مورد بررسی قرار گیرند. آماره ۲۱ اختلاف بین مدل فرضی و داده‌ها را نشان می‌دهد؛ فرض پوچ مبنی بر این که ماتریس واریانس - کواریانس برآورد شده

تنها به دلیل خطای نمونه‌گیری با ماتریس واریانس - کواریانس نمونه اختلاف دارد یا خیر (ویرا، ۲۰۱۱: ۳۴). برای تأیید این فرض مقدار *Pvalue* باید کوچک‌تر از مقدار مفروض ۰/۰۵ در سطح اطمینان ۰/۹۵ باشد که این امر محقق گردید. ویرا (۲۰۱۱) برای شاخص *RMSEA* آستانه معقول را ۰/۰۸، برای نسبت  $\chi^2/df$  آستانه ۳ و برای شاخص‌های *GFI*، *AGFI* و *NFI* آستانه ۰/۹ را حداقل قابل قبول دانسته است. چنانچه در جدول فوق مشخص است در خصوص هر دو مدل اندازه‌گیری این شاخص‌ها برآورده گردیده‌اند، لذا می‌توان صحت و درستی آن‌ها را پذیرفت. بررسی‌ها نشان می‌دهند که ابزار ساخته شده از روایی و پایایی کافی برخوردار بوده قابلیت استفاده جهت تشخیص میزان و نوع کنترل استراتژیک استفاده شده را دارد. این ابزار قابلیت برآورد میزان هر یک از انواع کنترل استراتژیک آینده‌نگر یا محتوایی و سکانی و گذشته‌نگر یا رفتاری در سازمان‌ها را دارد. همچنین این ابزار نشان می‌دهد که در سازمان مورد مطالعه کدام نوع کنترل بیشتر استفاده شده است. جدول و نمودارهای زیر نوع غالب و نیز میزان استفاده از هر یک از انواع سه‌گانه‌ی کنترل استراتژیک را در سازمان‌های خدماتی، تولیدی و رفاه اجتماعی نشان می‌دهد:

جدول (۵): مقادیر کنترل‌های سه‌گانه‌ی استراتژیک در سازمان‌های با منطق خلق ارزش متفاوت

نوع کنترل استراتژیک	منطق خلق ارزش سازمان		
	آینده‌نگر	حال‌نگر	گذشته‌نگر
تولیدی	۳/۶۱	۳/۷۰	۳/۷۰
رفاه اجتماعی	۳/۴۹	۳/۵۹	۳/۵۸
خدماتی	۳/۶۷	۳/۷۰	۳/۶۵

نمودارهای راداری زیر نیز وضعیت استفاده از انواع سه‌گانه‌ی کنترل استراتژیک را در سازمان‌های خدماتی، تولیدی و رفاه اجتماعی نشان می‌دهد:



نمودار (۱): وضعیت استفاده از انواع سه‌گانه‌ی کنترل استراتژیک در سازمان‌های خدماتی، تولیدی و رفاه اجتماعی

همان‌طور که از نمودارهای فوق برمی‌آید، در سازمان‌های رفاه اجتماعی و تولیدی کنترل‌های گذشته و حال‌نگر و در سازمان‌های خدماتی کنترل حال‌نگر غالب است. رابینز نیز به غالب بودن کنترل حال‌نگر در سازمان‌های رفاه اجتماعی اشاره کرده است (امینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۷). با این وجود، بررسی‌ها نشان می‌دهند که این اختلافات معنادار نبوده و تفاوت چشمگیری در آنها مشاهده نمی‌شود. در ادامه با استفاده از آزمون آنالیز واریانس به بررسی اختلاف معناداری در استفاده از انواع کنترل‌های گذشته، حال و آینده‌نگر و نیز کنترل‌های رفتاری و محتوایی و همچنین اختلاف معناداری در استفاده از انواع کنترل استراتژیک حال‌نگر در سازمان‌های تولیدی، رفاه اجتماعی و خدماتی پرداخته شد. برای اجرای آزمون آنالیز واریانس لازم است ۱- از هر جامعه نمونه‌های تصادفی مستقل گرفته شده باشند، ۲- متغیر وابسته برای هر گروه (متناظر با هر جامعه) به صورت نرمال توزیع شده باشد و ۳- واریانس‌های متغیر وابسته برای همه گروه‌ها (متناظر با هر جامعه) برابر باشند (بایزیدی و همکاران، ۱۳۹۰: ۹۱). با استفاده از آزمون رشته‌ای تصادفی بودن نمونه‌ی انتخاب شده در این مطالعه بررسی شد. جهت برآورد پیش‌فرض دوم مبنی بر نرمال بودن توزیع نمونه‌ی مورد مطالعه به قضیه‌ی حد مرکزی استناد داده می‌شود. نهایتاً جهت بررسی یکسان بودن واریانس گروه‌ها از آماره‌ی لوین استفاده شد. نتیجه‌ی آزمون‌های لوین و رشته‌ای درجدول زیر آمده است.



جدول (۶): آزمون یکسان بودن واریانس متغیرها و آزمون رشته‌ای

متغیر	آزمون لوین		آزمون رشته‌ای	
	آماره Levene	سطح معناداری (Sig)		وضعیت
نمونه‌های انتخاب شده تصادفی هستند	کنترل آینده‌نگر	۰/۷۹۵	۰/۴۵۲	۰/۰۰۰
	کنترل حال‌نگر	۰/۳۶۴	۰/۶۹۵	۰/۰۰۸
	کنترل گذشته‌نگر	۱/۳۵۲	۰/۲۶۰	۰/۰۰۳
	کنترل محتوایی	۰/۹۳۷	۰/۳۷۹	۰/۰۰۸
	کنترل رفتاری	۰/۱۱۲	۰/۸۹۴	۰/۰۰۹
	کنترل مفروضات	۰/۹۴۳	۰/۳۹۱	۰/۰۰۸
	کنترل بودجه	۰/۰۰۴	۰/۹۹۶	۰/۰۰۰
	نظارت مستقیم	۰/۶۱۲	۰/۵۴۳	۰/۰۲۷
	کنترل اقتصادی	۲/۴۳۰	۰/۰۹۰	۰/۰۰۱
	کنترل دیوانسالاری	۰/۰۴۷	۰/۹۵۴	۰/۰۰۳
کنترل قومی فرهنگی	۰/۱۷۲	۰/۸۴۲	۰/۰۰۶	
کنترل بازخورد	۲/۰۷۲	۰/۱۲۸	۰/۰۰۲	

همان‌طور که آزمون لوین نشان می‌دهد، سطح معناداری همه‌ی متغیرها بالاتر از مقدار مفروض ۰/۰۵ می‌باشد، لذا می‌توان فرض یکسان بودن واریانس متغیرها را پذیرفت. همچنین نمونه‌ی انتخاب شده برای همه‌ی متغیرها تصادفی است. نتایج آنالیز واریانس در جدول زیر آمده است:

جدول (۷): آزمون آنالیز واریانس متغیرهای تحقیق

متغیر	مجموع مربعات	درجه آزادی	میانگین مربع	F	سطح معناداری (Sig)
کنترل آینده‌نگر	بین گروه‌ها	۲	۰/۸۹۳	۲/۱۰۹	۰/۱۲۳
	درون گروه‌ها	۲۷۶	۰/۴۲۴		
	مجموع	۲۷۸	۱۱۶/۹۱۹		
کنترل حال‌نگر	بین گروه‌ها	۲	۰/۳۹۴	۰/۹۹۱	۰/۳۷۳
	درون گروه‌ها	۲۷۶	۰/۳۹۸		
	مجموع	۲۷۸	۱۰۹/۸۳۱		
کنترل گذشته‌نگر	بین گروه‌ها	۲	۰/۴۰۱	۰/۳۶۷	۰/۶۹۳
	درون گروه‌ها	۲۷۶	۱/۰۹۲		
	مجموع	۲۷۸	۲۷۵۳۰۱		
کنترل محتوایی	بین گروه‌ها	۲	۰/۸۵۹	۲/۰۵۵	۰/۱۳۰
	درون گروه‌ها	۲۷۶	۰/۸۱۴		
	مجموع	۲۷۸	۱۱۵/۳۳۷		
کنترل رفتاری	بین گروه‌ها	۲	۰/۶۱۹	۰/۷۳۲	۰/۴۸۲
	درون گروه‌ها	۲۷۶	۰/۴۲۳		
	مجموع	۲۷۸	۱۱۶/۷۰۷		
نظارت مستقیم	بین گروه‌ها	۲	۳/۹۶۸	۱/۹۹۸	۰/۱۳۸
	درون گروه‌ها	۲۷۶	۰/۹۹۳		
	مجموع	۲۷۸	۲۷۴/۰۳۲		
کنترل اقتصادی	بین گروه‌ها	۲	۴/۰۵۴	۴/۱۴۶	۰/۰۱۷
	درون گروه‌ها	۲۷۶	۰/۹۷۸		
	مجموع	۲۷۸	۸/۱۰۸		
کنترل دیوانسالاری	بین گروه‌ها	۲	۰/۲۶۰	۰/۱۲۹	۰/۸۷۹
	درون گروه‌ها	۲۷۶	۱/۰۰۶		
	مجموع	۲۷۸	۲۶۹/۸۹۲		
کنترل قومی فرهنگی	بین گروه‌ها	۲	۴/۳۵۵	۲/۱۷۸	
	درون گروه‌ها	۲۷۶	۲۷۸/۰۰۰		



۰/۱۱۳	۲/۱۹۶	۰/۹۹۱	۲۷۶	۲۷۳/۶۴۵	درون گروه ها	
			۲۷۸	۲۷۸/۰۰۰	مجموع	
		۱/۳۵۱	۲	۲/۷۰۱	بین گروه ها	
۰/۲۶۰	۱/۳۵۴	۰/۹۹۷	۲۷۶	۲۷۵/۲۹۹	درون گروه ها	کنترل بازخورد
			۲۷۸	۲۷۸/۰۰۰	مجموع	

بر اساس نتایج، اختلاف معناداری در مقادیر انواع سه‌گانه‌ی کنترل استراتژیک مدل رایبیز و دی‌سندرو وجود ندارد. همچنین اختلاف معناداری در استفاده از انواع کنترل‌های دوگانه‌ی رفتاری و محتوایی که در مدل پیشنهاد شده‌ی این تحقیق وجود دارد، نیز مشاهده نمی‌گردد. نتایج آزمون مقایسه‌ی چندگانه‌ی توکی (HSD) ۲۱ و کوچک‌ترین تفاوت معنی‌دار (LSD) ۲۲ نیز نشان می‌دهد که سازمان‌های مورد مطالعه به صورت جفت جفت هم اختلاف معناداری با هم ندارند. بررسی‌ها نشان می‌دهد که بین سازمان‌ها در استفاده از کنترل اقتصادی اختلاف معناداری وجود دارد و اختلاف قابل توجهی در استفاده از دیگر انواع کنترل در سازمان‌ها مشاهده نمی‌شود. برای تشخیص اینکه در استفاده از کنترل اقتصادی بین کدام نوع سازمان‌ها اختلاف معنادار است، از آزمون مقایسه‌ی چندگانه‌ی توکی (HSD) و LSD استفاده شد. نتیجه‌ی آزمون مقایسه‌ی چندگانه‌ی توکی (HSD) نشان می‌دهد که در استفاده از کنترل اقتصادی بین سازمان‌های خدماتی و رفاه اجتماعی اختلاف معناداری وجود دارد. آزمون LSD نیز مؤید وجود اختلاف قابل توجه بین سازمان‌های تولیدی و رفاه اجتماعی در استفاده از کنترل اقتصادی است. همچنین آزمون LSD نشان می‌دهد که بین سازمان‌های خدماتی و رفاه اجتماعی در استفاده از کنترل‌های قومی فرهنگی اختلاف معناداری وجود دارد.

### نتیجه‌گیری

سازمان‌ها همواره به دنبال راهی در جهت رسیدن به وضعیت مطلوب که همان هدف اصلی سازمان یعنی بقا است، می‌باشند. در جهت نیل به این امر، راهی جز کنترل دقیق عملکرد فردی و سازمانی وجود ندارد که این امر جز با نظارت دقیق و استفاده از ابزارها و اهرم‌های کنترل استراتژیک میسر نمی‌گردد. از دیگر سو، سازمان‌هایی پیشرو و پیشرونده هستند که در آنها ابزارهایی برای سنجش و اندازه‌گیری کنترل وجود داشته باشد. چرا که از ارزیابی و کنترل عملکرد یک سازمان است که صحت و درستی مسیر طی شده و یا در پیش‌روی یک سازمان مشخص می‌گردد. بر این اساس، پژوهش حاضر به منظور توسعه‌ی یک ابزار به منظور نیل به این مطلوب در سازمان‌هایی با منطق‌های خلق ارزش متفاوت صورت پذیرفت تا بدین شکل بتوان علاوه بر سنجش نوع کنترل غالب در سازمان‌ها، نسبت به نوع کنترل استراتژیک غالب در آنها به شکلی بهتر مؤثر دست یافت. یافته‌های این تلاش، گواه آن هستند که ابزار توسعه داده شده توان ارزیابی و سنجش دو نوع کنترل رفتاری و محتوایی در قالب سه شکل کنترل آینده‌نگر، حال‌نگر و گذشته‌نگر پیشنهاد شده از سوی رایبیز و دی‌سندرو (۱۳۹۳) را با تبیین واریانس معادل ۰/۶۷ را دارد. نتایج تحلیل عاملی اکتشافی استخراج ۷ مؤلفه‌ی مدل رایبیز را مورد تأیید قرار می‌دهد. این ابزار کمک شایانی در جهت تشخیص رویکرد مدیران ارشد نسبت به کنترل استراتژی‌های اجرا شده در سازمان فراهم می‌آورد و بر این مبنا می‌توان به برخی از رویکردهای آنها دست یافت. رایبیز و دی‌سندرو (۱۳۹۳) معتقدند سازمان‌هایی که به اطلاعاتی دقیق و روزآمد دسترسی دارند، از کنترل آینده‌نگر استفاده می‌کنند (امینی و همکاران، ۱۳۹۳: ۱۲۴). شواهد به دست آمده از بررسی‌های روایی و پایایی گواه آن است که ابزار تولید شده از روایی و پایایی مکفی برخوردار بوده و قابلیت استعمال دارد. همچنین نتایج تحلیل عاملی تأییدی مؤلفه‌های استخراج شده را تأیید می‌کند. ابزار ساخته شده، سازه‌ی مدل رایبیز و دی‌سندرو (۱۳۹۳) را مورد تأیید قرار می‌دهد. شاخص‌های برازش مدل نیز مؤید این امر می‌باشد. آنچه که از بررسی تفاوت در به کارگیری انواع کنترل رفتاری و محتوایی در سازمان‌هایی با منطق‌های خلق ارزش متفاوت (خدماتی، تولیدی و رفاه اجتماعی) اختلاف معناداری را نشان نمی‌دهد. همچنین آزمون آنالیز واریانس نشان می‌دهد که در این سازمان‌ها اختلاف معناداری در استفاده از انواع کنترل حال نگر مشتمل بر نظارت مستقیم، کنترل دیوان‌سالاری، کنترل قومی-فرهنگی و کنترل بازخورد به استثنای کنترل اقتصادی، وجود ندارد. در جهت استدلال در خصوص وجود اختلاف معنادار در میان سازمان‌های مزبور نسبت به وجود اختلاف معنادار در استفاده از کنترل اقتصادی می‌توان چنین ابراز داشت که این امر بدیهی بوده و انتظار آن می‌رود که در سازمان‌هایی که منطق تولید و ایجاد ارزش افزوده‌ی اقتصادی داشته باشند نسبت به سازمان‌هایی که منطق خلق ارزش آنها ایجاد رفاه اجتماعی است، بیشتر از کنترل اقتصادی استفاده گردد. در خصوص عدم وجود اختلاف معنادار در استفاده از



کنترل‌های رفتاری و محتوایی می‌توان چنین استدلال نمود که این امر توسط اکثر صاحب‌نظران ابراز داشته شده است که عموماً در سازمان‌هایی با منطق‌های خلق ارزش متفاوت، در استفاده از کنترل‌های رفتاری و یا محتوایی تفاوت چشم‌گیری وجود ندارد و به نوعی در اکثر سازمان‌ها دیدگاه اقصایی وجود دارد (رابینز و دی‌سندرو، ۱۳۹۳: ۴۰۲؛ دفت، ۱۳۹۳: ج ۲، ۶۰۹؛ آنسوف و مک‌دائل، ۱۳۹۳: ج ۲، ۲۹). بنابراین می‌توان یافته‌های این تحقیق را در راستای تأیید نظرات بزرگان عرصه‌ی علم مدیریت دانست.

## منابع

- آذر، ع. غلام‌زاده، ر. قنوتی، م. (۱۳۹۱)، مدل‌سازی مسیری ساختاری در مدیریت، تهران: انتشارات نگاه دانش.
- آنسوف، اچ. ایگور. و مک‌دائل، ادوارد. جی. (۱۳۹۳)، استقرار مدیریت استراتژیک [جلد دوم]، ترجمه‌ی دکتر عبدالله زندیه، تهران: انتشارات سمت.
- استونر. جیمز و فریمن. ادوارد، (۱۳۷۵)، جلد سوم: رهبری و کنترل، ترجمه سیدمحمد اعرابی و علی پارسائیان، تهران: مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی.
- اسکات، ریچارد. (۱۳۹۲)، سازمان‌ها: سیستم‌های عقلایی، طبیعی و باز، ترجمه‌ی دکتر حسن میرزایی‌اهرنجانی، تهران: انتشارات سمت.
- اعرابی، سیدمحمد. و حکاک، محمد. (۱۳۸۷). طراحی الگوی کنترل استراتژیک برای صنایع ایران با رویکرد کارت امتیازی متوازن، مطالعات مدیریت و بهبود تحول، شماره ۵۸، صص ۲۲-۳.
- اعرابی، سیدمحمد. و دهقان، نبی‌اله. (۱۳۹۰)، تبیین روش شناسی مناسب در کنترل استراتژیک، روش شناسی علوم انسانی، شماره ۶۶، ۲۶-۷.
- اعرابی، سیدمحمد. و چاوشی، سیدکاظم. (۱۳۸۹)، سبک کنترل استراتژیک و عملکرد شرکت‌های هولدینگ، مطالعات مدیریت راهبردی، شماره ۱، صص ۲۶-۷.
- امینی، محمدتقی. اکبری، مهدی. خبازباویل، صمد. (۱۳۹۳)، کنترل استراتژیک (تعاریف، مدل‌ها و نظریات)، تهران: انتشارات پایگاه دانش.
- بایزیدی، ا. اولادی، ب. عباسی، ن. (۱۳۹۰). تحلیل داده‌های پرسشنامه‌ای به کمک نرم افزار SPSS، تهران: ویرایش سوم، نشر عابد.
- پیرس، ج. و رابینسون، ر. (۱۳۸۹)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیلی شورینی، تهران: انتشارات یادواره‌ی کتاب.
- جعفری، محمدصابر. و مشایخی، علینقی. (۱۳۸۹)، سنجش و مقایسه میزان استفاده از اهرم‌های کنترل مدیریتی در سه شرکت ایرانی دارای منطق خلق ارزش متفاوت، تهران: پنجمین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک.
- دفت، ریچارد. ال. (۱۳۹۲)، تئوری و طراحی ساختار سازمان [جلد دوم]، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- دیوید، فرد. آر. (۱۳۸۶)، مدیریت استراتژیک، ترجمه‌ی علی پارسائیان و سیدمحمد اعرابی، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رابینز، استیفن پی. و دی‌سندرو، دیوید، ای. (۱۳۹۳)، مبانی مدیریت، ترجمه‌ی سید محمد اعرابی، محمدعلی حمیدرفیعی و بهروز اسراری ارشاد، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- رحمان سرشت، حسین. و اسماعیلی، محمودرضا. (۱۳۸۳)، بررسی تأثیر متغیرهای کنترل استراتژیک بر اثربخشی شرکت‌های نمونه فعال در بازار بورس تهران (برای فاصله‌ی زمانی ۷۹-۱۳۷۲)، مطالعات بهبود مدیریت و تحول، شماره ۴۴ و ۴۳، صص ۶۸-۳۷.
- رضائیان، علی. (۱۳۹۲)، مبانی سازمان و مدیریت، تهران: انتشارات سمت.
- سیدجوادین، سیدرضا. (۱۳۹۲)، مدیریت رفتار سازمانی، تهران: نگاه دانش.

گلوک، ویلیام اف. و جاج، لارنس آر. (۱۳۷۸)، سیاست بازرگانی و مدیریت استراتژیک، ترجمه‌ی سهراب خلیلی‌شورینی، تهران: یادواره‌ی کتاب.

معمارزاده، غلامرضا، نجف‌بیگی، رضا، و تکه‌ئی، عبدالقادر. (۱۳۹۳)، طراحی مدل کنترل استراتژیک تحقق اهداف سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران، فصلنامه‌ی سیاست‌های راهبردی و کلان، سال دوم، شماره ششم، صص ۱-۲۴. مقیمی، سیدمحمد. و رمضان، مجید. (۱۳۹۲)، پژوهشنامه‌ی مدیریت: جلد اول — مبانی سازمان و مدیریت، تهران: سازمان مدیریت صنعتی.

مؤمنی، م. فعال‌قیومی، ع. (۱۳۸۹). تحلیل‌های آماری با استفاده از SPSS، تهران: ویرایش سوم، نشر مؤلف.  
نجات‌بخش‌اصفهانی، علی. و تولایی، روح‌اله. (۱۳۸۷)، طراحی مدل بومی برای کنترل استراتژیک دستگاه‌های فرهنگی کشور، فصل‌نامه پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی دانشگاه جامع امام حسین (ع)، سال اول، شماره ۱، صص ۱۰۵-۱۴۸.  
نیکوکار، غلامحسین. اعرابی، سیدمحمد. فرهی بوزنجانی، برزو. و عیسیایی، حسین. (۱۳۸۸)، الگوی کنترل استراتژیک انسان محور سازمان‌های لجستیکی در شرایط صلح و جنگ، پژوهش‌های مدیریت منابع انسانی، شماره ۲، صص ۲۹-۵۶.  
الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۱)، مدیریت عمومی، تهران: نشر نی.

هروی کریمیوی، مجیده، انوشه، منیره، فروغان، مهشید، شیخی، محمد تقی، حاجی زاده، ابراهیم، (۱۳۸۹)، طراحی و روانسنجی پرسشنامه سوءرفتار نسبت به سالمندان در خانواده، مجله سالمندی ایران، سال پنجم، شماره ۱۵، صص ۷-۲۱.  
هریسون، جفری. اس. و جان، کارن. اچ. (۱۳۹۴)، مبانی مدیریت استراتژیک، ترجمه‌ی سیدمحمد اعرابی و محمدرسول الماسی‌فرد، تهران: مهکامه.

Anthony, R.N. (2001), *Planing and Control System: Framework for Analysis*. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University. Teth Edition.

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: 210-220.

Flamholtz, E. (1996), *Effective organizational control: A framework, applications, and implications*, *European Management Journal*, 14(6): 596-611.

Hyrkas, K., Schmidlechner KA, Oksa L; (2003) *Validating on instrument for clinical supervision using an expert panel*. *International journal of nursing studies*, 40(6):619-625.

Lorange, P. (1986), *Strategic Control: Some Issues in Making Operationally More Useful*, Englewood Cliffs, N. J.: Prentic-Hall.

Vieira, A.L. (2011). *Interactive LISREL in Practice Getting Started with a SIMPLIS Approach*, New York: Springer.

پی‌نوشت:

<sup>۱</sup>- Strategic Control

<sup>۲</sup>- Real Time

<sup>۳</sup>- Adaptive

<sup>۴</sup>- Premise Control

<sup>۵</sup>- Environmental Turbulence Level (ETL)

<sup>۶</sup>- Strategic Aggressiveness (SA)

<sup>۷</sup>- General Management Capability Responsiveness (CR)

<sup>۸</sup>- Composite Reliability

<sup>۹</sup>- Split Half

<sup>۱۰</sup>- Guttman

<sup>۱۱</sup>- Clarity

<sup>۱۲</sup>- Relevancy



- <sup>۱۲</sup>- *Simplicity*
- <sup>۱۴</sup>- *Content Validity Index*

تعداد متخصصان موافق با عبارات دارای رتبه ۳ و ۴ = شاخص رویایی محتوایی والتس و باسل (CVI)  
تعداد کل متخصصان

۱۵

- <sup>۱۶</sup>- *Average Variance Extracted*
- <sup>۱۷</sup>- *Root Mean Squared Error of Approximation*
- <sup>۱۸</sup>- *Adjusted Goodness-of-Fit Index*
- <sup>۱۹</sup>- *Comparative Fit Index*
- <sup>۲۰</sup>- *Normed Fit Index*
- <sup>۲۱</sup>- *Tukey*
- <sup>۲۲</sup>- *Least Significance Difference*