

مروری بر مفهوم کنترل راهبردی

علیرضا علی اکبری رنانی^۱

۱

سال اول
بهار ۱۴۰۲

علمی-مروری

تاریخ دریافت
۱۴۰۱/۰۳/۲۷
تاریخ پذیرش:
۱۴۰۱/۰۶/۱۴
صص: ۱۴۸-۱۲۷

چکیده

امروزه سازمان‌ها و جوامع، هزینه و منابع بسیاری را صرف وضع و اجرای برنامه‌های راهبردی و سیاست‌های خود می‌کنند. در حالی که بسیاری از مواقع، این نوع برنامه‌ها در عمل با شکست مواجه شده و شاهد اتلاف منابع زیادی در این حوزه می‌باشیم. دلیل اصلی آن، ارزیابی نکردن یا ارزیابی‌های پراکنده و گسسته نسبت به وضعیت اجرای برنامه‌ها می‌باشد؛ این امر چالشی است که امروزه با آن روبرو هستیم. بنابراین کنترل و ارزیابی راهبردها و سیاست‌ها ضرورتی انکارناپذیر است. کنترل یکی از وظایف مدیریتی است و با توجه به سطحی که اعمال می‌شود، به دو نوع کنترل عملیاتی و کنترل راهبردی تقسیم می‌شود. کنترل راهبردی بخشی از فرایند مدیریت راهبردی است و شامل فنون و فرایندهایی است که به‌طور مستمر به ارزیابی تدوین و اجرای راهبردها پرداخته و سازمان را در جهت دستیابی به اهداف بلندمدت خود هدایت می‌کند. این پژوهش با استفاده از روش مطالعه کتابخانه‌ای، به بررسی مفهوم کنترل راهبردی در ادبیات موجود پرداخته است. به این منظور تعاریف، ویژگی‌ها، انواع، مراحل، کاربرد، اجزاء، موانع و مشکلات کنترل راهبردی ارائه شده است. در این راستا، تلاش شده است تا برای تبیین مفهوم کنترل راهبردی، از مقالات مبنایی استفاده گردد.

کلید واژه‌ها: مدیریت راهبردی، تدوین راهبرد، اجرای راهبرد، کنترل راهبرد.

مقدمه

مدیریت راهبردی فرایندی است که از طریق آن، سازمان‌ها محیط داخلی و خارجی خود را تحلیل و از آن‌ها شناخت کسب می‌کنند. همچنین با استفاده از این تحلیل‌ها، سازمان مسیر راهبردی خود را پایه‌ریزی و راهبردها را برای کمک به دستیابی اهداف تعیین شده تدوین می‌کند. فرایند مدیریت راهبردی بر اساس این باور قرار دارد که سازمان‌ها ناگزیرند به طور دائم بر رویدادهای داخلی و خارجی و روندها نظارت کنند تا بتوانند در زمان مناسب و بر حسب ضرورت خود را با تغییرات وفق دهند (حکااک و دری ۱۳۸۹). به طور کلی نتایج بررسی‌ها نشان می‌دهد که اغلب برنامه‌های راهبردی سازمان‌ها، در عمل با شکست مواجه می‌گردند و دلیل آن ارتباط ضعیف میان ساحت نظر و عمل است. در عرصه عمل، برنامه‌هایی اجرایی می‌شوند که ارتباط منطقی و قابل سنجشی با آرمان‌ها و سیاست‌های تدوین شده ندارند (خاشعی و حسینی ۱۳۹۱). سه بخش اصلی مدیریت راهبردی عبارت است از تدوین، اجرا و کنترل راهبرد. به منظور دستیابی به عملکرد بهتر، توجه به هر سه مورد مذکور لازم است. کنترل راهبردی به منظور کسب اطلاعات از تحولات بیرونی و درونی صورت می‌گیرد که منجر پاسخگویی سریع و دقیق سازمان به این تحولات خواهد شد و سازمان را در مسیر تحقق اهداف خود، هدایت و یاری می‌کند (خاشعی ۱۳۹۴)؛ به این صورت که کنترل راهبردی در ابتدا به پیگیری راهبردهای سازمانی کمک می‌کند و در گام بعدی مدیریت عالی را قادر می‌سازد که به تغییرات پیش‌بینی نشده داخلی و خارجی واکنش نشان دهد (لورانژ^۱ و همکاران ۱۹۸۶ به نقل از حکاک و دری ۱۳۸۹). کنترل راهبردی بر اهداف بلندمدت، با توجه به محدودیت‌های منابع متمرکز بوده و شامل ارزیابی مستمر فرایند تدوین، انتخاب و اجرای راهبردهای سازمان می‌باشد (بند و اسکلان^۲ ۱۹۹۵ به نقل از حیدری و مصلح شیرازی ۱۳۸۲). به عبارت دیگر، ارزیابی را می‌توان فرایندی نظام‌مند و بی‌طرف دانست که سازگاری، کارایی و اثربخشی سیاست‌ها، برنامه‌ها و پروژه‌ها را در دستیابی به اهداف اولیه خود بررسی می‌کند. نتایج ارزیابی به فرایند برنامه‌ریزی بازخورد داده می‌شود؛ بنابراین، ارزیابی بخشی از فرایند یادگیری است (طباطبائیان ۱۳۸۸).

1. Lorange & et al
2. Band & scanlan

محیط، توسط افراد مختلف، به شکلی متفاوت ادراک می شود و آنچه به عنوان ویژگی محیط در نظر گرفته می شود، ادراک تصمیم گیران از محیط است. تصمیم گیران بر اساس چارچوب های ذهنی خود محیط را وضع و تفسیر می کنند. پس این احتمال وجود دارد که افراد در تحلیل رخدادهای و قضاوت در مورد آنها دچار خطا شوند. رویارویی با این خطاها نیازمند به کارگیری ابزاری مناسب برای شناخت و پایش^۱ محیط است. سیستم کنترل راهبردی، ابزاری است که با فراهم آوردن امکان پایش و تحلیل وقایع، امکان بروز خطا را کاهش می دهد (رحمان سرشت و حبیبی ۱۳۹۳). کنترل یکی از وظایف مدیریتی است و متناسب با نوع برنامه ها، یعنی برنامه های عملیاتی در مقابل برنامه های راهبردی، به دو دسته کنترل عملیاتی و کنترل راهبردی تقسیم می شود (حیدری و مصلح شیرازی ۱۳۸۲). کنترل راهبردی چیزی متفاوت از کنترل عملیاتی است و معمولاً در تدوین راهبردها مورد غفلت واقع می شود (فاتح راد و همکاران ۱۳۹۰). به کارگیری نظریه ها و مدل های کنترل راهبردی از نیازهای اساسی سطوح گوناگون است که در نبود آن با چالش هایی مواجه هستیم (خاشعی ۱۳۹۴). کنترل راهبردی با ارزیابی، متفاوت بوده و فراتر از گزارش های ارزیابی بخشی، پراکنده و طولانی مدت است (اعرابی ۱۳۸۵). کنترل راهبردی به دلیل تغییرات محیطی امری ضروری است. اگر محیط بدون تغییر باشد نیازی به بررسی ندارد و سازمان با ماموریت و اهداف از پیش تعیین شده و با تحلیل اولیه از عوامل بیرونی به پیشرفت خود ادامه می دهد، در حالی که پیوستگی نداشتن در بسیاری از بخش ها، سازمان را برای ادامه حیات، مجبور به بازنگری در ماموریت ها، اهداف و تحلیل نیروهای بیرونی می کند. در این شرایط سازوکارهای موجود پاسخگوی نیاز سازمان نخواهد بود؛ به این دلیل است که تمامی آن سازوکارها، عهده دار پایش شرایط فعلی و یا روندهای گذشته تغییرات در محیط بودند تا بر آن اساس تغییر در راهبردها را اعمال کنند. در شرایط تغییرات محیطی گسسته، ضروری است سازوکاری فراهم شود تا با استفاده از قدرت پیش بینی، با سازمان تغییرات محیطی مواجه شود. با توجه به این که سرعت و روند تغییرات به گونه ای است که نمی توان بر اساس تغییرات کنونی یا روند تغییرات در گذشته به تغییر در راهبرد (که به آینده سازمان توجه دارد) پرداخت؛ کنترل راهبردی در این رویکرد سازوکار پایش محیطی است که به طور عمده به تغییرات محیط در آینده توجه دارد و تلاش برای

1. scanning

پیش‌بینی این تغییرات، وظیفه اصلی آن است. سوالی که مطرح می‌شود در مورد امکان‌پذیری آن است؛ آیا سازمان‌ها قادرند تغییرات محیطی را پیش‌بینی کنند؟ گستره محیط و عوامل تشکیل دهنده آن اجازه پرداختن به این کار را به سازمان‌ها می‌دهد؟ در پاسخ باید گفت سازمان‌ها ناچارند برای پایش محیط عوامل مهم و تاثیرگذار بر خود را شناسایی کرده و بر آنها تمرکز کنند (اوتارخانی ۱۳۸۲).

تعریف کنترل راهبردی

راهبرد، الگوی تصمیم‌ها در یک سازمان است که اهداف، مقاصد و جهت‌گیری‌های سازمان را بیان می‌کند. راهبردها باید درازمدت و جامع باشند و تمامی برنامه‌های سازمان را در بر گیرند. به عبارت دیگر، راهبردها را می‌توان مجموعه برنامه‌های کلی و جامعی دانست که با توجه به منابع و امکانات سازمان، طریق نیل به آرمان‌ها و اهداف عالی سازمان را معین می‌سازد (الوانی ۱۳۹۳: ۱۵).

کنترل، از جمله مهم‌ترین وظایف پنج‌گانه مدیریت است که با برنامه‌ریزی مقارن است. برنامه‌ریزی اقدامی پیش‌نگر است و از آنجا که میان واقعیت و پیش‌بینی فاصله وجود دارد، نیازمند اقدامات اصلاحی هستیم که کنترل، بهترین ابزار برای تحقق این منظور است. (خاشعی ۱۳۹۴). زیرا کنترل یعنی ارزیابی و اندازه‌گیری توفیقات حاصل شده نسبت به برنامه‌های تعیین شده و اصلاح انحراف‌ها.

با توجه به نوع برنامه‌هایی که کنترل بر آنها انجام می‌شود، یعنی برنامه‌های عملیاتی در مقابل برنامه‌های راهبردی، ارزیابی و کنترل نیز به دو دسته ارزیابی و کنترل عملیاتی و ارزیابی و کنترل راهبردی تقسیم می‌شود. کنترل راهبردی در محدوده وظایف مدیریت عالی بوده و به عنوان جزئی از فرایند مدیریت راهبردی انجام می‌شود (حیدری و مصلح شیرازی ۱۳۸۲). مدیریت راهبردی عبارت است از حوزه‌ای از علم مدیریت که با مجموعه تصمیم‌ها و فعالیت‌های موثر بر تعیین، انتخاب و اجرای راهبردهای طراحی شده برای دستیابی به اهداف سازمان سروکار دارد (هیت^۱ و همکاران به نقل از ۱۹۹۹ حیدری و مصلح شیرازی ۱۳۸۲).

1. hitt

تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و کنترل راهبرد در واقع سه بخش به هم پیوسته‌ای هستند که در الگوهای جامع به مدیریت راهبردی تعبیر می‌شوند. ترکیب هر سه و در کنار هم آنها موجب بهبود و ارتقاء عملکرد خواهد شد (خاشعی ۱۳۹۴). فرایند تدوین راهبرد در یک سازمان، بازتاب مفروضات آن سازمان درباره عوامل داخلی و خارجی است (لورانژ و همکاران ۱۹۸۶ به نقل از حکاک و دری ۱۳۸۹). سیستم کنترل راهبردی معطوف به اهداف بلندمدت می‌باشد. کنترل راهبردی با هدف ایجاد انعطاف‌پذیری و تغییرات مستمر در عملیات سازمان‌ها انجام می‌گیرد و موجب کاهش مخاطره در اجرای راهبرد می‌گردد (احمدی سرکانی ۱۳۸۴). این نظام با ارزیابی نتایج اجرای راهبردها، کنترل تغییرات محیطی و درون سازمانی و همچنین بررسی مفروضات پایه‌ای برنامه‌ریزی، بازخورد مناسب را سریعاً به مدیران عالی ارائه می‌نماید (حیدری و مصلح شیرازی ۱۳۸۲). در سازمان‌ها و نظام‌های پویا به‌عنوان پدیده‌هایی پیچیده برقراری توازن میان نیروهای مختلف ضروری است. بکارگیری نظام کنترل راهبردی، موجب توازن چالش‌های عمده‌ای می‌شوند که برخی از آنها عبارتند از: ۱. توازن میان نوآوری و رشد پایدار ۲. توازن میان نتایج کوتاه‌مدت و قابلیت‌ها و فرصت‌های رشد بلندمدت ۳. توازن میان انتظارات ذی‌حقان و ذی‌نفعان مختلف و ۴. توازن میان تمرکز و فرصت‌یابی (خالقی ۱۳۸۵). اطمینان از «صحت جهت»، «اثربخشی» و «تناسب راهبردی» برای حفظ پویایی سازمان امری ضروری است که به‌وسیله کنترل راهبردی صورت می‌گیرد. این سه مفهوم در ادامه تعریف می‌شوند:

جهت راهبردی: بررسی ماموریت‌ها، ارزش‌ها، چشم‌انداز، اهداف راهبردی سازمان و

اطمینان از صحت آن‌ها

اثربخشی راهبردی: بررسی اثربخشی راهبردهای تدوین شده و حفظ آن در طول زمان

تناسب راهبردی: برقراری یکپارچگی و هماهنگی افقی (درونی و بیرونی) بین اجزای

مدیریت راهبردی (تدوین، اجرا و کنترل) و هماهنگی عمودی بین راهبردهای سطوح مختلف (خاشعی ۱۳۹۴).

نگاه راهبردی به کنترل یعنی کنترل باید بخشی از مسیر راهبردی کلی سازمان و خروجی‌های آن باشد و در آن مشارکت داشته باشد (بند و اسکنلان^۱ ۱۹۹۵). به طور کلی آنچه به عنوان راهبرد شناخته می‌شود با زمینه‌های آینده و موفقیت‌های تجاری و عملیاتی بلندمدت در ارتباط است (احدی سرکانی، ۱۳۸۴). راهبرد از ماهیت جبری و رسمی برخوردار است. این مفهوم از راهبرد زمانی اهمیت می‌یابد که به عنوان فرایند برقراری ارتباط و انطباق بین اهداف، ساختار و عملیات یک سازمان با استفاده از ابزارهای محیطی، تعریف می‌شود (مینتزبرگ^۲ ۱۹۹۰ به نقل از احدی سرکانی ۱۳۸۴). با این حال، فهم یکسانی از واژه‌های کنترل و کنترل راهبردی وجود ندارد. خاشعی و حسینی (۱۳۹۱) در پژوهش خود، تعدادی از تعاریف عبارت کنترل راهبردی را از منظر اندیشمندان خارجی جمع‌آوری کرده‌اند که برخی از آنها به شرح زیر می‌باشند:

- کنترل راهبردی عبارت است از ارزیابی تحقق اهداف کلی سازمان و نیز طراحی و بازنگری در راهبردها و سیاست‌های کلی جهت دستیابی به اهداف (هاردنر^۳ ۱۹۸۵).
- کنترل راهبردی آخرین گام در فرایند مدیریت راهبردی است و یک نوع کنترل سازمانی است که به منظور بهبود مدیریت راهبردی و حصول اطمینان از اینکه سازمان به نحو صحیح عمل می‌کند و بر روی آن تمرکز دارد (الکساندر^۴ ۱۹۸۵).
- کنترل راهبردی برای این است که ببینیم آیا گزینه‌های اجرا شده راهبرد به اهداف از قبل تعیین شده منجر می‌شود؟ (پیرس^۵ و دیگران ۱۹۸۸)
- کنترل راهبردی عبارت است از پیگیری مسیر راهبرد در حال اجرا که مسائل را کشف و تعدیل‌های لازم را به وجود می‌آورد (آرگریس^۶ و دیگران ۱۹۷۶).
- کنترل راهبردی عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن، نتایج مورد نظر در قالب استانداردهای انجام عملیات، معین می‌شوند. سیستم دریافت اطلاعات طراحی شده و سپس

1. Band & Scanlan
 2. Mintzberg
 3. hardener
 4. Alexander
 5. pearce
 6. Argyris

عملیات پیش‌بینی شده و انجام شده باهم مقایسه می‌گردد. اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شود و سرانجام اقدامات اصلاحی لازم برای تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرد (استونر^۱ ۱۹۸۳).

- کنترل راهبردی عبارت است از ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور عملکرد آتی سازمان (شری یونگ^۲ ۱۹۸۷).
- کنترل راهبردی به‌عنوان یک سیستم گزارش‌گیری، طراحی شده و جهت ارائه به موقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت‌آمیز تصمیمات راهبردی به مدیران ارشد می‌باشد (روش و بال ۱۹۸۷).
- دو تعریف دیگر نیز از پژوهش خاشعی (۱۳۹۴) استخراج شده است که عبارتند از:
 - کنترل راهبردی امری مدیریتی است که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه‌ریزی شده مرتبط می‌سازد (هاروی^۳ ۱۹۹۰).
 - کنترل راهبردی با پایش مسیر راهبرد در حال اجرا، مسائل و تغییرات بنیادی در مفروضات اساسی آن را کشف کرده و تعدیلات لازم را انجام می‌دهد (پیرس و رابینسون^۴ ۱۹۹۴).
 - تعاریف دیگری نیز از منابع گوناگون به‌دست آمده است که به برخی از آنها اشاره می‌شود:
 - کنترل راهبردی عبارت است از ارزیابی انتقادی برنامه‌ها، فعالیت‌ها و دستاوردها و فراهم آوردن اطلاعات برای اقدامات آینده به‌وسیله این ارزیابی (پربل^۵ ۱۹۹۲) به نقل از اینتر و لارکر^۶ ۱۹۹۷).
 - کنترل راهبردی علاوه بر ارزیابی سیاست‌ها و راهبردها به ارزیابی نظام مدیریتی مربوط نیز نظر دارد (فاتح‌راد و همکاران ۱۳۹۰).

1. Stoner
2. Sherry Jung
3. Horvey
4. Pearce and rabinson
5. Preble
6. Ittner & Larcker

- کنترل راهبردی شامل ارزیابی و کنترل مستمر فرایند تدوین، انتخاب و اجرای راهبردهای سازمان می‌باشد و برای دستیابی به اهداف بلندمدت، با توجه به محدودیت‌های پیش‌بینی شده منابع، تمرکز دارد (بند و اسکنلان ۱۹۹۵ به نقل از حیدری و مصلح شیرازی ۱۳۸۲).

کنترل راهبردی بر دو سوال متمرکز است:

۱. آیا استراتژی همانگونه که برنامه‌ریزی شده، در حال اجراست؟
 ۲. نتایج حاصل شده از استراتژی همان است که مورد انتظار بوده است؟ (شندل و هافر^۱ ۱۹۷۹ به نقل از ایتر و لارکر^۲ ۱۹۹۷). چنان که پیش‌تر نیز بیان شد، سیستم‌های کنترل راهبردی شامل اهداف بلندمدت‌تر می‌باشند. این امر مسائلی را ایجاد می‌کند. به‌طور طبیعی مدیران تمایل بیشتری دارند که به دوره‌های زمانی کوتاه‌مدت واکنش نشان دهند. کنترل‌ها نسبت به اهداف پنج سال آینده، هیچگاه به اندازه کنترل نسبت به اهداف یک سال بعد قدرتمند نیستند. برای حل این مساله پیشنهاد می‌شود که مدیران برای تحقق راهبرد، باید اهداف کوتاه مدتی را مشخص کنند که انجام آنها در حصول راهبرد ضروری است (رینیاک و جوینس^۳ ۱۹۸۶ به نقل از گولد و کوین^۳ ۱۹۹۰). کنترل راهبردی با پایه‌ریزی و استفاده از نقاط سنجش استراتژیک، یعنی شاخص‌هایی که ممکن است برای ارزیابی پیشروی رو به جلو در اجرا و تحقق استراتژی مقرر مورد استفاده قرار گیرند، به اجرا در می‌آید. بنابراین، کنترل راهبردی بر هماهنگی میان راهبرد و اجرای آن دلالت می‌کند (نجاتبخش و تولایی ۱۳۸۷). متغیرهای کلیدی در کنترل راهبردی، همان اهداف راهبردی مهم می‌باشند. در ادامه برخی از نکات مهم این متغیرهای کلیدی بیان می‌شود:
- تعیین آنها مبتنی است بر فهم کاملی از فعالیت‌های سازمان و مراکز مسئولیت
 - هر مرکز مسئولیت دارای تعداد محدودی از تعداد متغیرهای کلیدی مورد سنجش می‌باشد
 - متغیرهای کلیدی در پیوند با راهبردها و برنامه‌های عملیاتی بلند مدت تهیه می‌شوند.

1. schendel & hofer
2. Hrebiniak & joyce
3. Goold & Quinn

ویژگی‌های متغیرهای کلیدی:

- در تعیین و بیان موفقیت و شکست نظام مهم است.
- ممکن است تغییرات شدید یا سریعی داشته باشند که به سادگی قابل پیش‌بینی نیست
- ایجاد تغییرات قابل توجهی در آنها نیازمند اقداماتی توسط مدیریت ارشد است
- قابل اندازه‌گیری است (مستقیم یا غیر مستقیم)، (سایمون^۱ ۱۳۸۵ به نقل از خالقی ۱۳۸۵).

یک نکته مهم در طراحی سیستم کنترل راهبردی، حصول اطمینان از تعادل میان استراتژی (راهبرد) و اقدامات دوره‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت است. لورانژ (۱۹۸۸) بیان می‌کند که برای اطمینان یافتن از توجه کافی به مسائل راهبردی، دو بخش جدا از هم یعنی استراتژیک (راهبردی) و عملیاتی، باید مستقلانه و جداگانه کنترل شوند. کنترل راهبردی آخرین گام از فراگردی است که با تعیین اهداف راهبردی آغاز شده و با برنامه‌ریزی راهبردی تعیین اهداف کوتاه مدت دنبال می‌شود. پیاده‌سازی کنترل راهبردی، جدا از کنترل عملیاتی راهی برای پیشگیری از قربانی شدن ملاحظات راهبردی در مسیر دستیابی به اهداف عملیاتی کوتاه مدت است (گولد و کوپین ۱۹۹۰).

ویژگی‌های کنترل راهبردی

- کنترل راهبردی متوجه کلیت نظام یا کلیت یک زیرنظام است و حاصل عملکرد مدیران را کنترل می‌کند. به عبارت دیگر، نتیجه مجموعه‌ای از عملیات در یک دوره زمانی مورد توجه است و به اطلاعات کلی و تقریبی نیاز دارد و اطلاعات لحظه‌ای در آن چندان مهم نیست. کنترل راهبردی هم به کنترل فرایند و هم به کنترل خروجی‌های نظام مربوط می‌شود (فاتح‌راد و همکاران ۱۳۹۰ به نقل از خالقی ۱۳۸۵).
- توجه مستمر به عوامل محیطی از لوازم کنترل راهبردی است (اوتارخانی ۱۳۸۲).

1. Simon

- نقش مهم کنترل، هدایت سازمان‌ها به سمت تحقق اهداف سازمانی است. این نقش با توجه به تخصیص منابعی که انجام می‌شود، ایفا می‌شود (طیبی و دادفر ۱۳۹۱).
- کنترل راهبردی، با پیگیری مسیر راهبردی در حال اجرا سروکار دارد. مسائل یا تغییر در فرضیه‌های بنیادی را کشف می‌کند و تعدیل‌های لازم را انجام می‌دهد (پیرس و راینسون ۱۳۸۵ به نقل از طیبی و دادفر ۱۳۹۱).
- کنترل مربوط به بازخورد، کنترلی کند و بطئی است، زیرا این نوع کنترل تا قبل از تکمیل فرایند، امکان پذیر نمی‌باشد. کنترل راهبردی می‌تواند علاوه بر بازخورد، نوعی کنترل رو به جلو را نیز به کار گیرد. کنترل رو به جلو به این معنا است که خود برنامه‌ها و اهداف راهبردی تدوین شده، در فرایند کنترل قرار دارند. عملیات طبق اصولی خاص ارزیابی گردیده، به سمت جلو هدایت شده و پیش می‌روند و این پیشروی بر اساس اهداف و راهبردهای از پیش تعیین شده صورت می‌گیرد (پرل ۱۹۹۲ به نقل از احدی سرکانی ۱۳۸۴).

مراحل کنترل راهبردی

- در نگاه فرایندی، سازوکار کنترل راهبردی شامل سه فرایند به شرح زیر می‌باشد:
 - فرایند اول حساس سازی: در این مرحله مدیریت سازمان درصدد افزایش حساسیت نسبت به اتفاقات محیطی است. ویژگی این مرحله پویایی، یادگیری، انطباق با محیط و پیش‌گیری از بحران می‌باشد.
 - فرایند دوم وضع کردن: در این مرحله بر مبنای تجربیات گذشته، افراد و ارزش‌های جمعی، برخی از عناصر محیطی، اولویت‌دار شده و برخی نیز نادیده گرفته می‌شوند. تعاملات میان افراد و گروه‌ها در این مرحله حائز اهمیت است.

- فرایند نهایی: این مرحله واکنش به آنچه سازمان به عنوان واقعیت برداشت کرده و در نظر گرفته است می باشد.

این سه مرحله فرایند به سهولت قابل جداسازی و مرزبندی نمی باشند (خلیل نژاد و هاشمی ۱۳۹۴).

کاربرد کنترل راهبردی

وظیفه اصلی کنترل راهبردی، ایجاد اطمینان برای مدیران عالی در رابطه با صحت سمت و سوی راهبرد انتخابی سازمان، پیگیری اهداف راهبردی فعلی و تعیین فرصت های راهبردی آتی برای سازمان می باشد. به زعم سایمون^۱ (۱۳۸۵) کسب اطمینان «مستمر» از درستی راهبرد و نیز اجرای مناسب راهبردها، کارکرد اصلی نظام های ارزیابی و کنترل عملکرد است. سایر اهداف کنترل راهبردی را می توان چنین برشمرد:

۱. هم افزایی

۲. تشخیص افراط و تفریطها

۳. حفظ تعادل و ثبات داخلی و خارجی (فاتحراد و همکاران ۱۳۹۰).

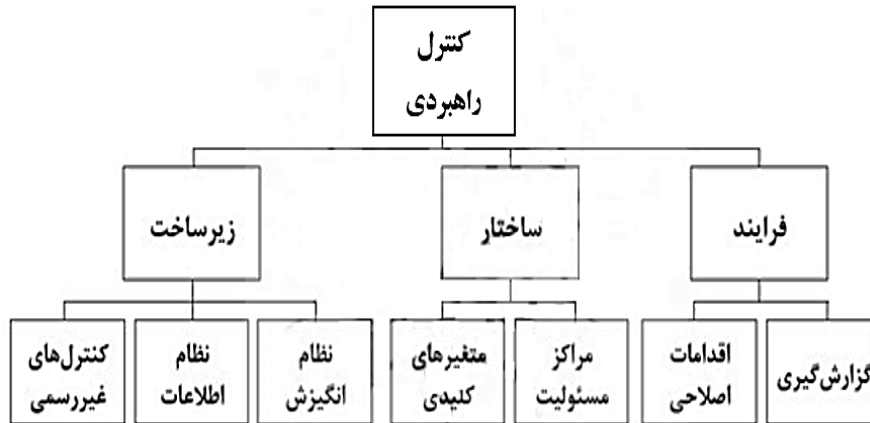
اطلاعات، ابزار مهمی در دست مدیران برای اداره سازمان است. بدون وجود اطلاعات، تصمیم ها شتاب زده و شهودی خواهند بود. کنترل راهبردی به مدیران در دستیابی به اطلاعات جامع و واقعی کمک می کند (خالقی ۱۳۸۵). از طریق طراحی یک سیستم کنترلی مناسب است که می توان اطلاعات لازم، به هنگام و دقیق را برای تصمیم گیری در شرایط پیچیده فراهم کرد و با ایجاد انعطاف پذیری، واکنش مناسب و سریع به تغییرات ناگهانی محیط نشان داد. طراحی یک سیستم کنترلی راهبردی، شرایط سازمان را به منظور حرکت منسجم در بستر محیط فراهم می سازد و کوشش های پراکنده مدیران را انسجام می بخشد (خاشعی ۱۳۹۴). فرایند کنترل راهبردی باید به وسیله فراهم کردن اطلاعات مورد نیاز مدیران، آنها را برای تصمیم گیری نسبت به «زمان مداخله» آماده کند. یک سیستم کنترل راهبردی خوب تنها به مشخص کردن اهداف بسنده نمی کند، بلکه

1. simon

باید تغییرات در مفروضات کلیدی را رصد کند؛ سپس ارزیابی می‌کند که چه اهداف و راهبردهایی هنوز دارای اعتبارند (گولد و کوین ۱۹۹۰).

اجزاء کنترل راهبردی

نظام کنترل راهبردی شامل زیرساخت، ساختار و فرایند کنترل است. عوامل زیرساخت عبات است از نظام انگیزش، نظام اطلاعات، و کنترل‌های غیررسمی. ساختار به دو بخش مراکز مسئولیت و متغیرهای کلیدی تقسیم می‌شود. فرایند نیز شامل دو قسمت گزارش‌گیری و اقدامات اصلاحی می‌باشد (خالقی ۱۳۸۵).



نمودار ۱. اجزاء کنترل راهبردی (خالقی ۱۳۸۵)

توکلی و پرکز^۱ (۲۰۰۱) نیز با بررسی ادبیات مرتبط با این موضوع مجموعه‌ای از متغیرهای کنترل راهبردی را شناسایی و آنها را در یک مدل پنج‌عاملی ارائه کرده‌اند:

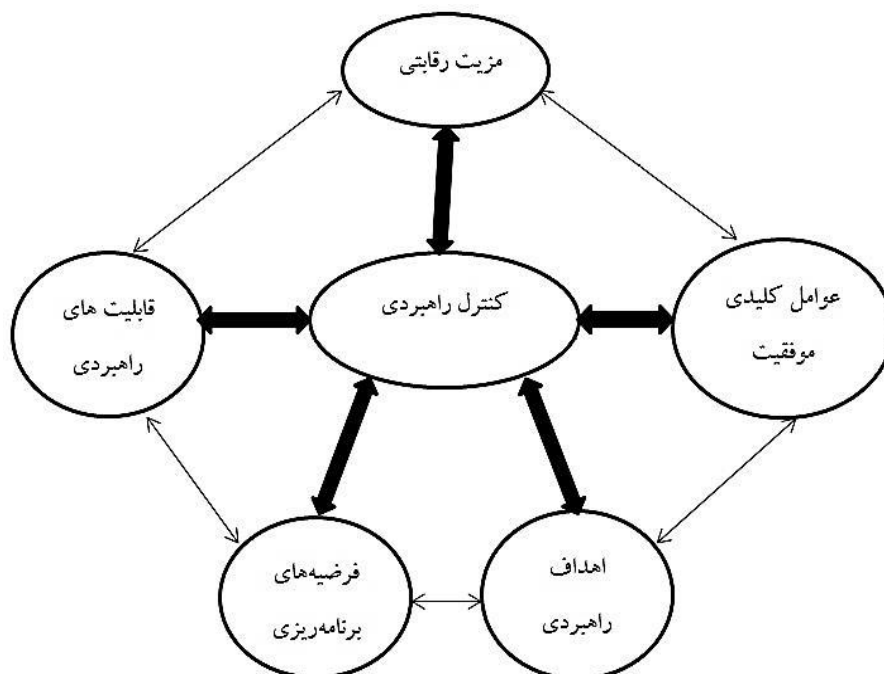
۱. مزیت‌های رقابتی

۲. قابلیت‌های راهبردی

۳. عوامل کلیدی موفقیت صنعت

۴. اهداف راهبردی

۵. فرضیه‌های برنامه‌ریزی.



نمودار ۲. اجزاء کنترل راهبردی (توکلی و پرکز ۲۰۰۱)

ابزارها

- بر طبق نظر سایمون (۱۹۹۵) مدیران می توانند با استفاده از چهار اهرم، یک راهبرد را کنترل می کنند. این چهار اهرم عبارتند از:
۱. نظام باورها، که در هدایت پژوهش برای فرصت های جدید استفاده می شود.
 ۲. مرز، که برای تنظیم محدودیت در رفتارهای فرصت جویانه استفاده می شود.
 ۳. سیستم های کنترل تشخیصی، که برای انگیزش، نظارت و پاداش دادن برای دستیابی به اهداف خاص مورد استفاده قرار می گیرد،
 ۴. سیستم های کنترل تعاملی، برای استفاده در یادگیری سازمانی و بروز ایده ها و راهبردها (چاو و ویچر^۱ ۲۰۰۵).

1. Chau & Witcher

انواع

از منظرهای گوناگون می‌توان به مفهوم کنترل راهبردی نگرینست و تقسیم بندی‌های متفاوتی از آن انجام داد. «نگاه زمانی» به نظریه‌های این حوزه، یکی از انواع تقسیم‌بندی‌ها است. مبتنی بر این طبقه بندی، کنترل راهبردی به دو نوع کنترل راهبردی سنتی و کنترل راهبردی متأخر تقسیم می‌شود. کنترل راهبردی سنتی بیشتر بر کنترل اجرای راهبردها تاکید دارد و به دنبال مقایسه و سنجش نسبت راهبردهای فعلی با استانداردهای عملکردی است. در این نوع کنترل، شرایط واقعی و فرصت‌ها و تهدیدهای آینده اهمیت ندارد، بلکه معیارهای سنجش و استانداردهای عملکردی مورد توجه قرار می‌گیرند و خود این استانداردها زیر سوال نمی‌روند. دو مشکل عمده این رویکرد عبارت است از توانایی نداشتن در انطباق به موقع در برابر تغییرات و تاکید بیش از اندازه به وسایل به جای نتایج. کنترل راهبردی متأخر بر خلاف مدل سنتی، الگوی کنترل راهبردی آینده محور، یادگیرنده، پیش‌نگر و انطباقی است. در این مدل به جای تمرکز صرف بر استانداردها و معیارهای سنجش ثابت، فرصت‌ها و تهدیدها مورد توجه قرار می‌گیرند و همواره پیش‌فرض‌ها زیر سوال می‌روند (خلیل‌نژاد و هاشمی ۱۳۹۴).

بر اساس پیشنهاد کانسینسکی^۱ (۱۹۹۳) می‌توان سطوح کنترل را به شرح زیر احصاء کرد: سطح فرد، سطح کارکردهای وظیفه‌ای و واحدها، سطح سازمان، سطح شبکه (بین سازمانی و فراسازمانی) و سطح ملی. این سطح بندی نشان می‌دهد که در سازمان با یک نوع کنترل روبه‌رو نیستیم (خاشعی و حسینی ۱۳۹۱). هر سطح تصمیم‌گیری، نیازمند نوعی کنترل متناسب با آن سطح می‌باشد. به عبارت دیگر، کنترل راهبردی با کنترل عملیاتی متفاوت است. کنترل راهبردی فرایندی است درصدد اطمینان بخشی به مدیریت ارشد نسبت به اینکه سیستم، راهبردهای خود را به طور کارا و موثر به پیش می‌برد (فاتح‌راد و همکاران ۱۳۹۰).

نوعی دیگر از تقسیم‌بندی برگرفته از رویکردهای کنترل راهبردی نشان می‌دهد که در بررسی محیطی، دو نگاه خطی (پیوسته) و غیرخطی (گسسته) وجود دارد. کنترل راهبردی تغییر در سطح

1. kansinsky

راهبردی، اهداف، جهت و محدوده یا قلمرو سازمان را مورد توجه قرار می‌دهد. در ضمن ماهیت کنترل راهبردی تا حد زیادی بستگی به ماهیت تغییری دارد که سازمان با آن مواجه می‌شود. وقتی تغییر به طور نسبی ثابت و گام به گام باشد، کنترل راهبردی مورد نیاز در سازمان، کنترل تغییرات تدریجی است؛ زیرا موقعیت‌های راهبردی که در گذشته حاصل شده‌اند هنوز معتبر هستند، از سوی دیگر هنگامی که تغییرات ناپیوسته، پر شتاب و متلاطم می‌باشد، احتمالاً برای روشن شدن ماهیت تغییرات، لازم است که تعریف اساسی و مجددی درباره موقعیت رهبردی جدید شرکت به عمل آید، زیرا کنترل راهبردی تحت این شرایط مستلزم کنترل تغییرات بنیادی می‌باشد. کنترل تغییرات تدریجی مناسب مواقعی هستند که مجموعه نیروهای درونی و بیرونی سازمان، به طور نسبی در آرامش باشند. کنترل تغییرات تدریجی درباره سه نکته اصلی کنترل بحث می‌کند:

۱. کنترل مراکز مسئولیت مالی،

۲. کنترل عوامل حیاتی موفقیت،

۳. کنترل راهبردهای عمومی.

اما تصمیمات راهبردی در اثنای شرایط متلاطم و زمان‌هایی که ناپیوستگی حاکم است، آشفته و درگیر مسائل مبهم و غیرساختارمند می‌شوند. در این هنگام لازم است که دوباره مسیر راهبرد تنظیم شده و مفروضات زیربنایی تشکیل‌دهنده راهبردها و قوانین حاکم بر آنها باز تعریف شوند. رویکردهای عمده کنترل در این شرایط می‌باشند:

۱. مدیریت مسائل راهبردی

۲. تحلیل حوزه‌های راهبردی و

۳. برنامه‌ریزی مبتنی بر سناریو (لورائو و همکاران ۱۹۸۶ به نقل از حکاک و دری ۱۳۸۹).

شدت تغییرات محیطی، بیانگر ایستایی یا پویایی محیط یک سیستم است که متناسب با این دو نوع محیط، دو نوع کنترل راهبردی وجود دارد: کنترل تدریجی راهبردی (سیستم می‌تواند تغییرات و تحولات محیط را پیش‌بینی کند) و کنترل بنیادی راهبردی (لورائو ۱۳۸۵ به نقل از خالقی ۱۳۸۵). در تقسیم‌بندی دیگری می‌توانیم با تکیه بر دو سوال راهبردی، میان دو نوع از کنترل راهبردی (کنترل نتایج و کنترل اقدامات) تمایز قائل شویم:

- به کجا می‌خواهیم برسیم؟ به چه نتایجی می‌خواهیم دست پیدا کنیم؟

- چگونه به سمت آن حرکت می‌کنیم؟ با متوسل شدن به چه اقداماتی می‌توانیم به حصول نتایج مورد انتظار امیدوار باشیم؟

رویکرد اول مبتنی بر یک فعالیت هدف گذاری و رویکرد دوم (کنترل فعالیت‌ها) یک فعالیت حل مساله می‌باشد. این دو رویکرد به کنترل راهبردی از نظر مفهومی کاملاً متفاوت از یکدیگرند، با این حال در اجرا به یکدیگر متصل و مرتبند (کوین ۱۹۹۶).

هاریسون و جان^۱ (۱۹۹۸) نیز بر اساس روش‌های سنتی و جدید کنترل راهبردی یک الگوی فرایند کنترل راهبردی شامل سه نوع کنترل: ۱. بازخوردی ۲. همزمان ۳. پیش‌نگر، پیشنهاد داده‌اند. نوع اول اطلاعاتی درباره نتایج حاصل از فعالیت‌های سازمان را ارائه می‌دهد؛ نوع دوم اطلاعات لحظه‌ای را به منظور پیش‌گیری از انحراف نشان می‌دهد و نوع سوم به پیش‌بینی تغییرات آتی در محیط‌های درونی و بیرونی می‌پردازد.

هم چنین سایمون (۱۳۸۵) انواع کنترل راهبردی را به سه دسته تقسیم می‌کند و شرایط استفاده از آنها را اینگونه ذکر می‌کند:

۱. کنترل ورودی. در شرایط زیر این نوع از انواع کنترل اتخاذ می‌گردد:

- عدم امکان کنترل دقیق فرایند یا خروجی
- هزینه بالای ورودی نسبت به ارزش خروجی
- اهمیت بالای کیفیت و یا امنیت ورودی

۲. کنترل فرایند. شرایط اتخاذ روش کنترل فرایند عبارتند از:

- قابلیت مشاهده و یا قابلیت سنجش مراحل فرایند
- هزینه پایین اندازه‌گیری/نظارت دقیق فرایند
- ضرورت استانداردسازی برای ایمنی و یا کیفیت
- قابلیت درک روابط علت و معلولی
- ایجاد مزیت راهبردی به واسطه مالکیت فرایندها یا تقویت فرایندها

۳. کنترل خروجی. برای استفاده از این نوع کنترل، وجود نکات زیر لازم است:

- قابلیت مشاهده و یا قابلیت اندازه گیری خروجی
- هزینه پایین اندازه گیری/نظارت دقیق خروجی
- درك ضعيف روابط علت و معلولی
- مطلوبیت آزادی عمل برای نوآوری

حیدری و مصلح شیرازی (۱۳۸۲) دو نگرش متفاوت در مورد کنترل راهبردی را احصاء کرده‌اند:

۱. عواملی از سیستم وجود دارد که بر اجرای راهبرد نظارت دارند.
۲. نگرش‌هایی نظام مند برای بررسی کردن راهبرد موجود بر مبنای تغییرات محیطی وجود دارد. در دیدگاه اول کنترل راهبردی، مراقب است، راهبردها همانگونه که طراحی شده اند اجرا شوند. در این نگرش تاثیر محیط و تغییرات محیطی نادیده انگاشته می‌شود و یا حداکثر این تغییرات سطحی فرض شده به گونه‌ای که تأثیر جزئی بر سازمان دارند و می‌توان با ایجاد تغییراتی در عملکرد، به آنها پاسخ داد. در این نگرش راهبرد همانند طرح یا برنامه تنظیم شده است که اغلب به صورت رسمی ابلاغ می‌شود و کنترل راهبردی، موظف بر اجرای صحیح آن بوده و بر اساس برنامه از پیش تعیین شده، نظارت می‌کند. بنابراین راهبرد ثابت و غیرقابل تغییر است و در نگرش دوم، محیط و تغییرات محیطی نقش حیاتی ایفا می‌کند و راهبرد تدریجی شکل می‌گیرد و تکامل می‌یابد. نقش کنترل راهبردی در نگرش دوم، آن است که با توجه به تغییرات محیطی، مدیران عالی را آماده سازد که تغییرات لازم را در استراتژی‌ها به وجود آورند (اوتارخانی ۱۳۸۲).

موانع و مشکلات

پیاده‌سازی کنترل راهبردی بسیار پیچیده‌تر از آن است که پژوهشگران این حوزه اذعان کرده‌اند (احدی سرکانی ۱۳۸۴). به زعم گولد و کویین (۱۹۹۰) مسائل و مشکلات کنترل راهبردی عبارتند از:

۱. تعبیه کردن کنترل‌های راهبردی که بتواند اطمینان نداشتن و قدرت انعطاف را در اجرای راهبرد اعمال کند.

۲. تدوین اهدافی راهبردی که برای انگیزش مدیران مناسب باشد.
 ۳. اطمینان از اینکه سیستم‌های جایگزین تصمیم مدیران نمی‌شود، بلکه به آنها کمک می‌کند.
 ۴. ساختن یک سیستم کنترل راهبردی که به جای تخریب اعتماد دوطرفه میان مدیران سطوح مختلف، آن را افزایش دهد.
- ایتنر و لارکر نیز (۱۹۹۷) می‌گویند: پرهزینه بودن، موضوعات سنجش و اندازه‌گیری و موضوعات رفتاری، از جمله موانع و محدودیت‌های کنترل راهبردی است. اولین مانع اجرای کنترل راهبردی، هزینه‌های آن است که ممکن است بیش از منافع حاصل از آن باشد و دومین مانع، پیچیدگی ذاتی کنترل راهبردی و برآوردها و اندازه‌ها است. لذا در طراحی‌های راهبردی، مقادیر و اندازه‌ها به ویژه اندازه‌هایی که با نتایج راهبردی در ارتباط‌اند، می‌بایست به روشنی ارائه و مورد تاکید قرار گیرد. آخرین مانع و محدودیت به توسعه نظام کنترلی جدید و عوامل انگیزشی، رفتاری و سیاسی مربوط می‌شود. جنبه‌های سیاسی و فرهنگی پذیرش یک سیستم جدید، ممکن است مانعی در جهت بکارگیری موفق آن به شمار رود. سایر موانع و محدودیت‌ها، به مشکلات فنی و مسائل مربوط به نگهداشت نظام‌ها و استفاده از نظام‌های کنترل راهبردی مربوط می‌شود (احدی سرکانی ۱۳۸۴).

جمع‌بندی

برنامه‌ریزی مقدمه و لازمه کنترل است؛ همانطور که برنامه‌ریزی در سطوح مختلف انجام می‌شود، کنترل نیز در سطوح مختلف اعمال می‌شود. در نوعی تقسیم‌بندی، کنترل را به دو نوع کنترل عملیاتی و کنترل راهبردی تقسیم می‌کنند. کنترل راهبردی بخشی از فرایند مدیریت راهبردی است. مرحله اول مدیریت راهبردی، شامل پویش محیط داخلی و خارجی سازمان و در نهایت تعیین راهبرد و مسیر بلندمدت سازمان می‌شود و در مرحله دوم این فرایند، راهبرد تدوین شده به اجرا در می‌آید. این فرایند بدون وجود کنترل و ارزیابی ناقص و بی نتیجه است. بنابراین وجود نظام کنترل راهبردی به منظور اطمینان یافتن از صحت حرکت سازمان در جهت از پیش تعیین شده با کارایی و اثربخشی لازم، امری ضروری است. کنترل راهبردی با پایش محیط سازمان

امکان تغییرات لازم را در جهت تطابق با تغییرات فراهم آورده و موجب انعطاف پذیری سازمان می‌شود. این نوع از کنترل عملکرد، سازمان را نیز مورد مذاقّه قرار داده و باعث پیشگیری از انحراف نسبت به برنامه‌ها خواهد شد. به عبارتی کنترل راهبردی موجب هدایت سازمان در راستای راهبردها شده و با پیگیری اهداف کلی و بلندمدت، زمینه دستیابی به آنها را فراهم می‌سازد. همچنین سبب هماهنگی راهبردهای مختلف سازمان و نیز کاهش مخاطره خواهد شد. این نوع کنترل، از جمله وظایف مدیریت عالی است. در این مقاله ضمن بررسی تعاریف گوناگون از کنترل راهبردی، کارکردها، ویژگی‌ها، اجزاء، ابزارها، انواع، و مشکلات آن نیز ارائه شده است.

فهرست منابع

- [۱] احدی سرکانی، سیدیوسف (۱۳۸۴)، توسعه چارچوب کنترل راهبردی و ارتباط آن با حسابداری مدیریت، فصلنامه علمی تخصصی مدیریت، سال دوم، شماره ۲، ۴۱-۶۲.
- [۲] اعرابی، سیدمحمد. (۱۳۸۵). کنترل استراتژیک. پیتر لورنژ و دیگران. دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- [۳] اوتارخانی، علی (۱۳۸۲)، کنترل راهبردی راهی به سوی پایداری پویا، کمال مدیریت ۱۳۸۲: شماره ۳ و ۲
- [۴] الوانی، سیدمهدی. (۱۳۹۳). تصمیم‌گیری و تعیین خط‌مشی دولتی. تهران، سازمان مطالعه و تدوین کتب علوم انسانی دانشگاه‌ها (سمت)، مرکز تحقیق و توسعه علوم انسانی.
- [۵] پیرس، جان و رابینسون، ریچارد کنترل راهبردی (۱۳۸۵). برنامه‌ریزی و مدیریت راهبردی. ترجمه سهراب خلیلی شورینی. تهران: یادواره کتاب.
- [۶] حیدری، علی؛ مصلح شیرازی، علی نقی. (۱۳۸۲). طراحی نظام ارزیابی و کنترل راهبردی در الگوی مدیریت راهبردی طرح‌گرا (مورد مطالعه: شرکت صنایع آذراب). شیراز. مجله علوم اجتماعی و انسانی دانشگاه شیراز. دوره نوزدهم، شماره دوم، پیاپی ۳۸. ص ۷۵-۸۶
- [۷] خاشعی، وحید. (۱۳۹۴). ارائه الگوی طبقه‌بندی شده از ابزارهای کنترل راهبردی. تهران. اندیشه مدیریت راهبردی، سال نهم، شماره اول، بهار و تابستان ۱۳۹۴، پیاپی ۱۷، ص ۱۲۱-۱۴۵.
- [۸] خاشعی، وحید؛ حسینی، سیدمحمد (۱۳۹۱)؛ درآمدی به کنترل راهبردی؛ مورد مطالعه چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور؛ فصلنامه علمی پژوهشی تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه‌های عمومی، دوره ۱۸، شماره ۲، پیاپی ۶۹، ص ۲۱۷-۲۴۰
- [۹] خالقی، مهدی. (۱۳۸۵). مروری بر مفاهیم نظام‌های کنترل و ارزیابی عملکرد. سومین کنفرانس ملی مدیریت عملکرد.
- [۱۰] خلیل‌نژاد، شهرام و هاشمی، سیدعلیرضا، (۱۳۹۴)، بازتعریف مفهوم کنترل راهبردی از منظر مکاتب مختلف مدیریت راهبردی، سومین کنفرانس سالیانه مدیریت استراتژیک، دانشگاه تهران، ۲۴ و ۲۵ آذرماه ۱۳۹۴.
- [۱۱] دری، بهروز؛ حکاک، محمد. (۱۳۸۹). طراحی مدل کنترل راهبردی برای صنایع ایران. تهران. پژوهشنامه علمی-پژوهشی مدیریت اجرایی. سال دهم. شماره ۲ (پیاپی ۴۰). ص ۶۵-۸۶
- [۱۲] رحمان سرشت، حسین و حبیبی بدرآبادی، محبوبه (۱۳۹۳)، الگویی برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی، پژوهشنامه بیمه، سال بیست و نهم، شماره ۱، صفحات ۵۳-۷۸

- [۱۳] سایمون، رابرت (۱۳۸۵). نظام های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی. مجتبی اسدی، تهران، گروه پژوهشی صنعتی آریانا.
- [۱۴] طباطبائیان، سیدحییب الله و همکاران. (۱۳۸۸). ارزیابی پیاده سازی سیاست های علم و فناوری مراکز تحقیقاتی دستگاه های اجرایی. تهران. فصلنامه علمی-پژوهشی سیاست علم و فناوری، سال دوم، شماره ۳، پاییز زمستان ۸۸. ص ۶۱-۷۴
- [۱۵] طبیبی، محمدرضا و دادفر، محمدشتا (۱۳۹۱)، بررسی و تحلیل متغیرهای کنترل راهبردی در فرایند کوچک سازی در سازمان های دولتی جمهوری اسلامی ایران (از دیدگاه مدیران و کارشناسان استانداری مازندران و سازمان های تابعه)، فصلنامه علمی و پژوهشی برنامه ریزی و بودجه، سال هفدهم، شماره ۲، ص ۱۷۵-۲۰۷
- [۱۶] فاتح راد، مهدی و ایزدخواه، روح الله و روح الهی، مهدی (۱۳۹۰)، ارائه مبنا و چارچوبی برای تدوین نظام کنترل راهبردی نقشه جامع علمی کشور، راهبرد فرهنگ، شماره چهاردهم و پانزدهم، ص ۱۴۱-۱۶۴.
- [۱۷] نجابتبخش اصفهانی، علی و تولایی، روح الله (۱۳۸۷)، طراحی مدل بومی برای کنترل استراتژیک دستگاه های فرهنگی کشور، فصلنامه پژوهش های مدیریت منابع انسانی، سال اول، شماره ۱، ص ۱۰۵-۱۴۸

- [18] Band, David, C. & Scanlan, G. (1995) Strategic Control Through Core Competencies, **Long Range Planning**, 28(2), 102-114
- [19] Chau, Vinh Sum & Witcher, (2005), Barry J. Implications of Regulation policy Incentives for Strategic Control: An Integrative Model, **Annals of Public and Cooperative Economics** 76:1, pp. 85-119
- [20] Goold, Michael & Quinn, John J. (1990), The Paradox of Strategic Controls, **Strategic Management Journal**, Vol11, 43-57
- [21] Harrison, J.S & St john, C.H. (1998). **Foundations in Strategic management**, Cincinnati, Ohio, south-western college publishing
- [22] Hitt, Miichael, A., Loud, R.D. & Hoskisson, R.E. (1999). **Strategic Management: Competitiveness and Globalization**, 3rd Edition, London, International Thomson Publishing
- [23] Hrebiniak, L. G. and W. F. Joyce. 'The strategic importance of managing myopia', **Sioan Management Review**, Fall 1986, pp. 5-14.
- [24] Ittner, C.D. & D.F. Larcker, (1997), Quakity strategy, strategic control system, and organizational pperformance, **accounting organizations and society**, 22(3/4), 293-314
- [25] Ittner, Christopher ;Larcker , David. (1997). Quality Srtategy, Strategic Control Systems, and Organizational Perfomance. **Accounting, organizations and society**, Vol22, No3/4, PP293-314.

- [26] Lorange, P.(1988) 'Monitoring strategic progress and ad hoc strategic modification'. In Grant, J. (ed.), **Shategic Management Horizons**, JAI Press, Greenwich, CT.
- [27] Lorange, P., Morton, M. S. S. & Ghoshal, S. (1986). **Strategic control systems**. West Group.
- [28] Mintzberg, H., (1990), The design, school: reconsidering the basic premises of strategic management, **strategic management journal**, 11, 171-195.
- [29] Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (1994), **Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control**, Richard, D. Irwin, Inc. U.S.A. 5th ed. Robert
- [30] Pearce, John, A. & Robinson, Richard, B (1988). **Strategic Management: Strategy Formulation and Implementation**, 3rd edition, Homewood: Richard, D. Irwin, Inc.
- [31] Preble, john F. (1992). Towards a comprehensive system of strategic control, **Journal of management studies** 29:4 July 1992 P391-408.
- [32] Quinn, John J. (1996) , The Role of Good Conversation in Strategic Control, **journal of management studies**, 33:3, May 1996, pp 381-394
- [33] Schendel, D. E., & Hofer, C. W. (1979). **Strategic management**. Boston: Little, Brown,

