

# تکنیک‌ها و مدل‌های ارزیابی استراتژی‌ها و نتایج آنها

دکتر اعرابی<sup>۱</sup>  
مسلم صالحی<sup>۲</sup>

## چکیده

کنترل از جمله وظایف مدیران در سازمان‌ها به شمار می‌آید. بدون کنترل مشخص نخواهد شد که آیا برنامه ریزی‌های درون سازمان با موفقیت همراه بوده یا خیر. مهم‌ترین برنامه ریزی سازمان که جامع‌ترین آن نیز به شمار می‌آید و نتایج مهم و سرنوشت‌ساز را برای سازمان به همراه دارد؛ برنامه ریزی استراتژیک آن سازمان است. گذشته از رویکرد و متدهای مورد استفاده در آن، کنترل، بخش مهم و لاینفک آن به شمار می‌آید. در این مقاله بعد از ارائه تعاریفی از مدیریت، استراتژی و مفاهیم اساسی کنترل، با تمرکز بر کنترل استراتژیک، سعی در ارائه نظریات محققین و نویسندگان مختلف کرده و ابعاد و مدل‌های کنترل استراتژیک را معرفی نموده ایم. در انتها به ترکیب این نظریات با برنامه‌ریزی استراتژیک شهری پرداخته و پیشنهادهای را برای سطوح مختلف ارائه کرده ایم.

## واژگان کلیدی:

مدیریت، استراتژی،  
برنامه‌ریزی استراتژیک،  
کنترل، کنترل استراتژیک

ویژه‌نامه



بهار ۱۳۸۷  
شماره ۳

## مقدمه

به منظور تعیین موضع و راهنمایی سازمان در محیطی که به سرعت در حال تغییر است، یک استراتژی در طول زمان انتخاب و اجرا می شود. استراتژی ها در واقع نگاهی به آینده اند و برای فعالیت چند ساله و بر اساس فرضیات مدیریتی درباره رویدادهای متعددی که هنوز پیش نیامده طراحی می شوند. برآستی مدیران چگونه باید استراتژی را کنترل نمایند؟ رویکردهای سنتی در پی کنترل نتایج واقعی با استانداردها است. پس از انجام کار، مدیر آن را ارزیابی کرده و از ارزیابی به عنوان درونداد کنترل فعالیت های آینده استفاده می کند. اگرچه این رویداد جایگاه خود را دارد؛ لیکن برای کنترل استراتژی مناسب نیست. در انتظار پایان یافتن استراتژی باقی ماندن، غالبا ۵ سال یا بیشتر طول می کشد. در این مدت تغییرات بسیاری رخ می دهد که بر موفقیت های نهایی استراتژی تاثیر عمده ای دارند. بنابر این مفاهیم و رویکردهای مرسوم کنترل باید برای تبدیل کنترل های استراتژیک، که کنترل استراتژی های بلند مدت را در بر می گیرد، تعدیل یا تعویض شوند [۴].

شاید به جرات بتوان ادعا کرد که انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود؛ مگر آنکه کنترل های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد. به کمک کنترل است که مدیریت، نسبت به نحوه تحقق هدف ها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پی گیری و سنجش و اصلاح آنها را پیدا می کند. کنترل، ابزار کار مدیران در رده های مختلف سازمان از مراتب عالی تا رده های سرپرستی است و لزوم آن در مراتب مختلف به سادگی احساس می شود. سازمان بدون وجود یک سیستم موثر کنترل در تحقق مأموریت های خود موفق نبوده و نمی تواند از منابع خود بدرستی استفاده کند. مسلما پیش بینی ها و برنامه های عملیاتی در سازمان، همواره با درصدی خطا توأم است و تنها گزینه برای رفع این خطاها و اصلاح عملیات، کنترل است. به علاوه پاسخ گویی به محیط متغیر و دگرگون سازمان و نیاز به حصول اطمینان از کمیت و کیفیت کالاها و خدماتی که در سازمان ها طی برنامه های وسیع و پیچیده عرضه می شوند؛ جز از طریق یک سیستم موثر کنترل میسر نیست. برای آنکه سیستم کنترل کارآمدی طراحی شود، باید نقاط مهم و کلیدی در کنترل به درستی مشخص و معین گردند. نقاط کلیدی، آن بخش از عملیات یا واحدهایی هستند که نتایج و عملکردشان در کل برنامه نقش مهم و تعیین کننده ای دارند. نقاط کلیدی کنترل را می توان در سه مقطع قبل از عمل، حین عمل و یا پس از خاتمه عمل انتخاب کرد. از آنجایی که دولت ها و جوامع محلی در کشورهای توسعه یافته و در حال توسعه، به دنبال یافتن شیوه هایی جهت مدیریت اوضاع متغیر اقتصادی، اجتماعی و محیط زیستی هستند، تمایل به استفاده از برنامه ریزی استراتژیک در بخش عمومی اهمیت پیدا کرده است (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱، ۷).

در کشورهای در حال توسعه، شهرها دچار مشکلات عظیمی در نتیجه رشد سریع جمعیت و حرکت آن از مناطق روستایی به شهری شده اند. انفجار جمعیت که با ورود مهاجرین روستایی به شهرها با هدف دستیابی به شغل و مسکن رخ داد، اثرات زیادی بر سیستم بهداشت، سلامت شهرها و مسکن بر جای گذاشت. همچنین پیش گیری از گسترش بیماری ها و آلودگی منابع آب و هوا، از بین رفتن زمین های قابل زراعت، نیازهای اولیه به انرژی و .. را نیز به همراه داشت که معمولا در شهرهای در حال توسعه رخ داده است. از آنجا که راه حل های آسانی برای این مشکلات وجود ندارد، با برنامه ریزی استراتژیک می توان به کشورهای در حال توسعه و توسعه یافته در رویارویی منظم با این موضوعات، تخصیص موثر منابع کمیاب و دستیابی به نتایج مورد انتظار کمک رساند. لازم به یاد آوری است که برنامه ریزی استراتژیک، شیوه ای منظم افزون بر فرایندهای برنامه ریزی شهری و منطقه ای است و جایگزینی برای آنها به شمار نمی رود. رویکردهای نوین به برنامه ریزی استراتژیک، اندکی متفاوت با سال های گذشته است. در برنامه ریزی های استراتژیک فعلی، توجه به نتیجه و دستیابی به اهداف بیشتر مورد توجه است و سعی در مشارکت دهی ذی نفعان و جامعه محلی در برنامه ریزی است. امروزه کلان شهرهای جهان همچون ملبورن، پاریس، تورنتو و لیسن به نوعی از رویکرد نوین برنامه ریزی استراتژیک بهره می برند (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱، ۷).

## مدیریت استراتژیک

دو کلمه مدیریت و استراتژی، واژگانی هستند که در این مقاله به دفعات با آنها برخورد خواهیم کرد؛ لذا آرایه تعریفی از آنها در اینجا ضروری می نماید. برای این دو واژه، تعاریف مختلفی عرضه شده است. مدیریت را عمدتاً برنامه ریزی، سازماندهی، کارگزینی، هدایت و رهبری و کنترل و نظارت دانسته اند. اما با توجه به جایگاه امروز مدیریت، "مدیریت علم و هنری برای پدید آوردن محیطی مناسب است که در آن همفکری و همکاری با دیگران به منظور شکل دادن به فرایندی کار ساز که طی آن استفاده بهینه از منابع، برای عرضه خدمات و کالاهای مطلوب جهت جلب رضایت متقاضیان آنها، با پرهیز از بروز عواقب نامطلوب ممکن است [۷]. در تعریف استراتژی، نقش و مفهوم آن می توان گفت که:

۱. ممکن است تصمیمات استراتژیک با قلمرو و حیطه فعالیت های سازمان مربوط باشد.

۲. استراتژی به ایجاد هماهنگی میان سازمان و محیط در برگیرنده آن می پردازد.

۳. استراتژی به ایجاد هماهنگی میان فعالیت ها و امکانات یا توانایی های سازمانی ارتباط دارد.

۴. تصمیم استراتژیک از نظر منابع برای سازمان پی آمدهای عمده ای دارد.

۵. علاوه بر عوامل محیطی که بر تصمیم های استراتژیک اثر می گذارند، عواملی چون ارزش ها، خواسته ها و هدف های اشخاص حقیقی و حقوقی که قادرند بر سازمان اعمال نفوذ کنند، استراتژی سازمان را تحت تاثیر قرار می دهند.

۶. مسلماً تصمیم های استراتژیک، بر تصمیم های عملیاتی اثر گذاشته و امواجی از تصمیمات عملیاتی را با خود به همراه دارند.

۷. تصمیمات استراتژیک بر جهت گیری های بلند مدت سازمان اثر می گذارد و موقعیتی خاص از هم اکنون برای سازمان در آینده را ترسیم می کنند.

به این ترتیب تصمیمات استراتژیک، غالباً ماهیتی پیچیده دارند و همین نکته است که تصمیمات و مدیریت استراتژیک را از سایر تصمیمات مجزا می کند [۷].

بدیهی است که استراتژی به صورت تدریجی تکمیل می شود. یعنی نمی توان تدوین استراتژی را به یک نقطه زمانی معین نسبت داد. استراتژی ها به تدریج شکل می گیرند، تغییر می یابند و در طی زمان به صورت نسبی تعدیل می شوند، توسعه می یابند و سپس گام به گام اجرا می شوند. یکی از صاحب نظران، این فرایند را "تکمیل تدریجی منطقی" می نامد. در این فرایند مدیران تجربه می اندوزند و به ایجاد تغییرات تدریجی در استراتژی خود مبادرت می کنند. این رهیافت با آنچه تحت عنوان توصیف رفتار مدیریتی توسط مینتزبرگ و کارتر آرایه شده است، شباهت دارد. آنان مدیران را به منزله برنامه ریزان و مجریانی در نظر می گیرند که در شبکه ای از روابط فردی پیچیده و محیط های کاری به سرعت متحول می کنند. مدیران در صورتی اثر بخش خواهند بود که بتوانند بر هدف های بلند مدت متمرکز شوند. مدیران باید به اندازه کافی منعطف باشند تا بتوانند مسایل و فرصت های کوتاه مدت را کنترل کنند. با توجه به این الزامات مینتزبرگ آنچه را که راهبردهای پدیدار شونده می نامند، شناسایی کرد. این استراتژی ها به تدریج و به طور پیش رونده در طی زمان و در فرآیندهای یادگیری و جریان های تصمیم گیری مدیران در واکنش نسبت به تغییر وضعیت کار و محیط شکل می گیرند. مینتزبرگ نگران بود که در این جریان ها که دلیل اهتمام به استفاده از مدل های رسمی برنامه ریزی و استمرار و توالی زیاد موارد انتخاب و تدوین استراتژی متنوع، از برخورد هنری و نگرش هنرمندانه به موضوع غفلت شود. به نظر وی برنامه ریزی استراتژیک در غالب فرایند تکمیل تدریجی، این فرصت ها را برای مدیران و سازمان ها ایجاد می کند که به دلیل مواجهه تدریجی با مسایل موجود در مسیر اجرای استراتژی به مهارت کافی برای اجرای آنها دست یابند [۶].

### مدل های برنامه ریزی استراتژیک و جایگاه کنترل در آنها

با توجه به نظریات اندیشمندان مدیریت استراتژیک از سه جزء اصلی تدوین، اجرا، کنترل و ارزیابی تشکیل شده است. آن چه سبب تمایز میان ارزیابی از مرحله تدوین می شود، تاکید بر نتایج یا پیامدها در مقابل علت ها یا ویژگی های استراتژی می شود [۸].

در حقیقت برای یک ارزیابی دقیق و منصفانه، بایستی اهداف، استراتژی ها و شیوه های اجرا و نتایج مورد انتظار روشنی برای مجریان وجود داشته باشد و آنها توانایی انجام اهداف و وظایف محوله را دارا باشند. اینکه نتایج نهایی یک برنامه مشخص شده و شیوه های اجرا تدوین گردند، شرط لازم و توانایی مجریان شرط کافی به شمار می رود.



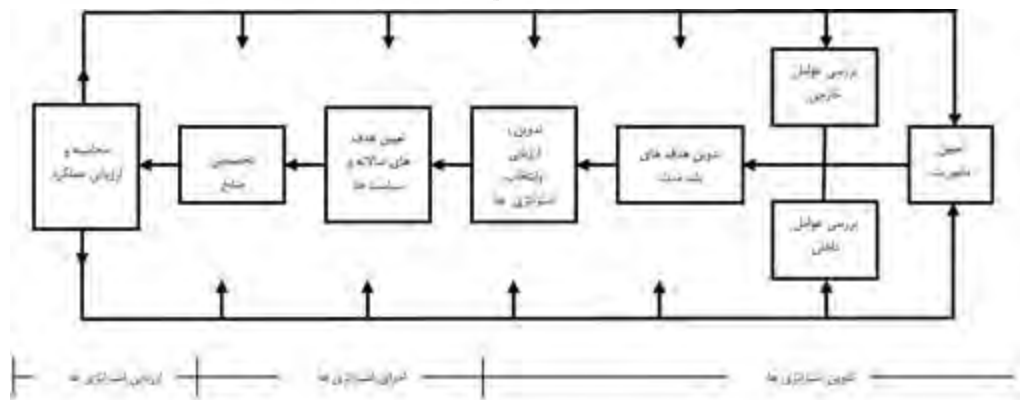
شکل شماره (۱)، چرخه و اجزای مدیریت استراتژیک

با ارایه دو مدل رایج برنامه ریزی استراتژیک در بخش خصوصی و دولتی نقش کنترل را در آنها نشان خواهیم داد.

### ۱. مدل های جامع

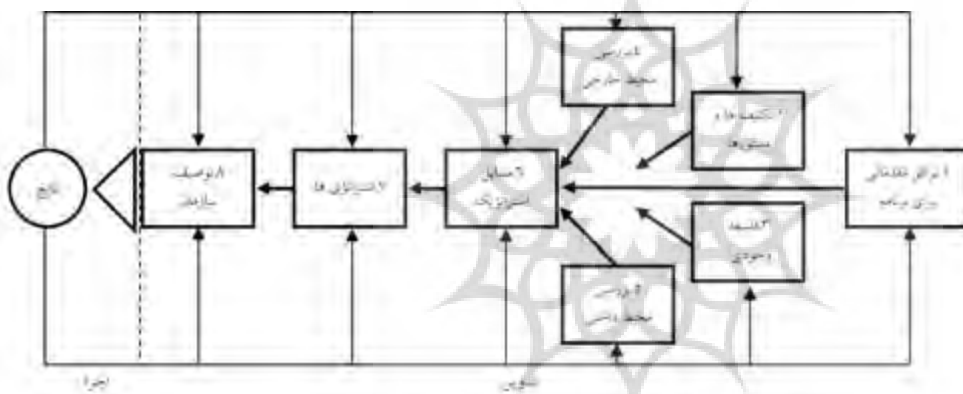
مدل های دیوید<sup>۳</sup> (نمونه مدل های برنامه ریزی در سازمان های انتفاعی) و برایسون<sup>۴</sup>، (نمونه مدل های برنامه ریزی در سازمان های غیر انتفاعی) در ذیل بررسی خواهند شد.

**الف. مدل دیوید:** بر مبنای مدل مدیریت استراتژیک ارائه شده توسط دیوید (۱۳۷۹)، فرآیند مدیریت استراتژیک را می توان همانند آنچه در شکل شماره (۲)، آمده است، عنوان نمود. بر اساس شکل شماره (۲)، فرآیند مدیریت استراتژیک شامل سه بخش تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک می باشد که با هم پیوستگی دارند. همانگونه که ملاحظه می کنید، بخش محاسبه و ارزیابی عملکرد (کنترل)، مرحله ای است که نتیجه آن به تمام مراحل قبلی مرتبط می شود.



شکل شماره (۲)، الگوی جامع مدیریت استراتژیک [۵]

**ب. مدل برایشون:** مدل برایشون که برای سازمان های غیرانتفاعی تدوین شده، دارای هشت مرحله است که در شکل شماره (۳)، نمایش داده شده است. در مرحله اول، بین تصمیم گیرندگان کلیدی سازمان روی مراحل آتی برنامه ریزی، توافق صورت می گیرد. در مرحله بعد دستورهای رسمی و غیر رسمی، باید ها و نباید ها و وظایف مشخص شده و در مرحله بعدی فلسفه وجودی، ارزش ها و مأموریت مشخص می شود. در مرحله چهارم، به بررسی رقبا، ارباب رجوعان و فشارهای سیاسی، اجتماعی، اقتصادی و فنی وارده بر سازمان پرداخته می شود. در مرحله پنجم، منابع و استراتژی های کنونی و عملکرد فعلی مورد بررسی قرار می گیرد و نقاط قوت و ضعف شناخته می شود. در مرحله ششم، سیاست های بنیادینی شناسایی می شوند که بر دستورها، رسالت ها و ارزش ها، سطوح تولید یا خدمت، مراجعان، مصرف کنندگان و کالاها، مالیات دهندگان و هزینه های امور مالی اثر می گذارند، در مرحله بعد، گزینه های عملی و موانع اجرای آنها مورد بررسی قرار می گیرند و پیشنهادات اصلی، اقدامات لازم و برنامه کاری نیز تهیه می شوند. در مرحله آخر، جایگاه نهایی سازمان که در صورت اجرای استراتژی ها به آن خواهد رسید، تدوین می گردد. این هشت مرحله باید به اجرا، نتیجه گیری و ارزیابی بیانجامد. همچنین بایستی از نظر برایشون در هر مرحله، کنترل و ارزیابی صورت گیرد. به عبارت دیگر برای کنترل بایستی تا انتهای برنامه منتظر ماند [۳].



شکل شماره (۳)، مدل برنامه ریزی برای سازمان های غیر انتفاعی و دولتی [۳]

### تعریف کنترل

تمامی تعاریف کنترل را نوعی مقایسه و تطبیق بین آنچه هست و آنچه باید باشد، دانسته اند. بر اساس تعاریف مذکور " کنترل، فعالیتی است که ضمن آن، عملیات پیش بینی شده با عملیات انجام شده مقایسه می شود و در صورت وجود اختلاف و انحراف بین آنچه باید باشد و آنچه هست به رفع و اصلاح آنها اقدام می شود ". تعریف دیگر با تمرکز بر فرایند کنترل، ارایه شده است. بر اساس این تعریف، " کنترل عبارت از فعالیتی منظم است که ضمن آن نتایج مورد انتظار در قالب استاندارد های انجام عملیات معین می شوند، سیستم دریافت اطلاعات طراحی می گردد، عملیات پیش بینی شده و انجام شده با هم مقایسه می گردند، اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می شود و سرانجام اصلاحات لازم برای تحقق هدف ها و مأموریت های سازمان انجام می گیرد [۱].

### انواع سیستم های کنترل

سیستم های کنترل را بر اساس زمان و ورودی ها می توان به سه دسته گذشته نگر<sup>۵</sup>، آینده نگر<sup>۶</sup> و زمان وقوع<sup>۷</sup> تقسیم کرد.

۱. **کنترل گذشته نگر**: شاید از تعریف کنترل این طور نتیجه شود که اساس کنترل صرفاً بر فعالیت های انجام شده در گذشته استوار است و با اطلاعات حاصل از آنها کنترل عملی می گردد. مفهومی که از مکانیزم بازخور (کنترل گذشته نگر) نیز به ذهن متبادر می شود، همین بازگشت به گذشته و استفاده از اطلاعات گذشته برای مقایسه و یافتن انحرافات و انجام اصلاحات می باشد. شکل شماره (۴)، نشان دهنده نحوه عمل مکانیزم بازخور به عنوان کنترل کننده در یک سیستم می باشد. بازخور با استفاده از نتایج، یا در اصلاح سیستم با استفاده از ستاده ها کنترل را عملی می سازد و در زمینه های مختلف موارد استفاده های بیشماری دارد (کنترل نتایج پروژه در زمان پایان آن، کنترل کیفیت محصول قبل از بسته بندی و...).



شکل شماره (۴)، کنترل گذشته نگر [۱]

۲. **کنترل زمان وقوع**: این کنترل، اطلاعات زمان حال را ملاک عمل قرار می دهد. ماشین های الکتریکی و کامپیوترها در عصر ما امکان دسترسی سریع به اطلاعات را فراهم می آورند. به طوری که می توان اطلاعات مربوط به عملیات یک پروژه را در همان لحظاتی که عملیات واقع می شود، دریافت داشت. این اطلاعات را اصطلاحاً، اطلاعات زمان واقعی یا اطلاعات زمان وقوع نامیده و کنترل براساس این نوع اطلاعات را کنترل زمان وقوع نام نهاده اند. به عنوان مثال در زمان ذخیره بلیط پرواز و جا بوسیله کامپیوتر، اطلاعات مربوط به زمان وقوع بوده و گزارش ذخیره یا عدم ذخیره نشان دهنده کنترل زمان وقوع است.

۳. **کنترل آینده نگر (پیش نگر یا هدایت کننده)**: کنترلی است که با استفاده از داده ها، کنترل را تحقق می بخشد و قبل از آنکه عملی واقع و نتیجه ای حاصل شده باشد، طریق اصلاح را ارائه می دهد. به عبارت دیگر این نوع کنترل، موانع و مشکلات را قبل از وقوع پیش بینی کرده و انجام اصلاحات را ممکن می سازد. شکل زیر نشان دهنده نحوه کنترل پیش نگر می باشد.



شکل شماره (۵)، کنترل آینده نگر [۱]

سیستم های کنترل باید با توجه به واقعیت های اجتماعی، سیاسی، حقوقی، اقتصادی، فرهنگی و فناوری سازمان طراحی شوند. این سیستم ها سازمان را قادر می کنند تا توانایی تشخیص به موقع مشکل و ارائه واکنش سریع برای رفع آن را داشته باشند [۱۳]. از نظر نیومن انواع کنترل های سازمان عبارتند از:

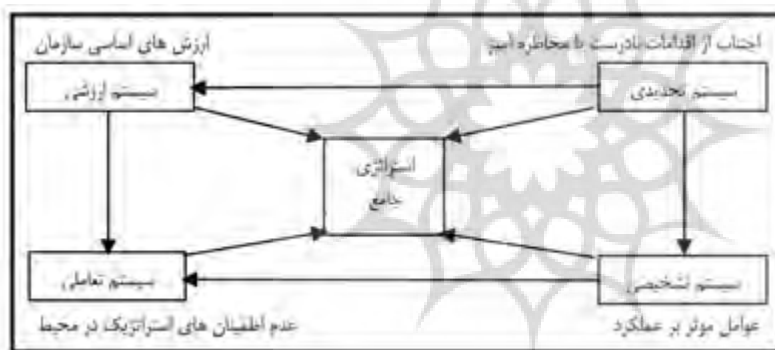
- **سیستم های کنترل تشخیصی**: این سیستم ها، مانند شاخص های صفحه کنترل هواپیما که خلبان را قادر به بررسی علایم کارکرد غیر عادی بخش های مختلف هواپیما می سازد، مدیر را قادر می سازد تا وضعیت بخش های مختلف را از حیث عملکرد و سلامت کنترل کنند. این امر مستلزم این است که شاخص های عملکردی تعریف شده و مقدار مطلوب و استاندارد آن معین شده باشند. این معیارها برای سنجش اثر بخشی کفایت لازم را ندارند.



□ **سیستم های کنترل ارزشی:** سازمان ها با استفاده از سیستم های کنترل ارزشی، درصدد هستند تا با تبیین دقیق ارزش ها و رهنمودهای مدیران عالی، زمینه های پذیرش مشتاقانه کارکنان را فراهم آورند. سیستم ارزش ها معمولاً مختصر، اولویت بندی شده و الهام بخش بوده و توجه مجریان را به اصول اساسی سازمان جلب می کند. این سیستم اصرار به اهمیت ارزش از نظر مدیران را منعکس می کند.

□ **سیستم های کنترل تعاملی:** ساختن یک سیستم کنترل، مستلزم جلب توجه و همکاری همه اعضای سازمان است. در برخی از سازمان های بزرگ پس از جمع آوری اطلاعات هفتگی مربوط به کار، به طور ناگهانی تعدادی از مجریان و کارکنان برای بررسی اطلاعات مذکور و تجزیه و تحلیل آنها فرا خوانده می شوند.

□ **سیستم های کنترل تحدیدی:** این سیستم با ارایه کارهایی که نباید انجام شوند به کنترل پرداخته به این ترتیب قلمرو مجاز برای فعالیت آنها مشخص می شود. بر خلاف سیستم های کنترل تشخیصی، که نتایج عملکرد را مورد ارزیابی قرار می دهند، سیستم های کنترل ارزشی، ارزش های اساسی سازمان را به کارکنان ارایه می کنند. سیستم های کنترل تحدیدی نیز حداقل استانداردهای قابل قبول را ارایه می کنند [۱۴].



شکل شماره ۶. انواع سیستم های کنترل [۱۸]

### مشخصات سیستم کنترل موثر

برخی از ویژگی هایی که سیستم کنترل را مناسب می سازد عبارتند از:

۱. کنترل ها باید متناسب با برنامه ها و فعالیت ها تنظیم شوند.
۲. کنترل ها باید در نقاط حساس و کلیدی انجام شوند.
۳. در اعمال کنترل نباید افراط و تفریط شود.
۴. اطلاعات مورد استفاده در کنترل باید دقیق، صحیح و به روز درآورده شده باشد.
۵. سیستم کنترل باید به گونه ای طراحی شود که اطلاعات و نتایج کنترل را سریع و به موقع در اختیار مسئولان مربوطه قرار دهد.
۶. کنترل باید جامعیت داشته باشد.
۷. کنترل باید عینیت داشته باشد.
۸. کنترل باید اقتصادی باشد.
۹. کنترل باید واقع بینانه باشد.
۱۰. سیستم کنترل باید انعطاف لازم را دارا باشد.

۱۱. کنترل باید وسیله اصلاح باشد نه تنبیه و مجازات.
۱۲. سیستم کنترل باید با روحیات کارکنان و فرهنگ و جو سازمان متناسب و هماهنگ باشد.
۱۳. سیستم کنترل باید بر کمیت ها و کیفیت ها به طور متناسب تاکید داشته باشد.
۱۴. کنترل نباید فقط بر نقاط عطف تاکید ورزد.
۱۵. سیستم کنترل باید دقیقا معین سازد که نتایج کنترل در اختیار چه کسانی قرار گیرد.
۱۶. کسانی که به امر کنترل گمارده می شوند، باید واجد صلاحیت اخلاقی و تخصصی بوده و مورد قبول اکثر کسانی باشند که آنها را کنترل می نمایند [۱]. رعایت این دستورالعمل ها و به کارگیری آنها در امر کنترل، بر اعتبار نتایج کنترل افزوده و به کاهش اثرات ناخواسته آن می انجامد.

### ارزیابی و کنترل استراتژی

استراتژی ها به این علت اتخاذ می شوند که بر روی یک مساله خاص تاثیر بگذارند. به علاوه بسیاری از مردم معتقدند، زمانی که برنامه ای خاص تدوین و تصمیم به اجرای آن گرفته می شود، نوعی بوروکراسی برای اداره آن ایجاد می شود و برای برنامه، سرمایه گذاری صورت می گیرد و مساله حل می شود. متأسفانه این امر اغلب اتفاق نمی افتد. سازمان ها می خواهند بدانند که چه مقدار پول صرف یک برنامه شده است و چه تعداد از افراد، از خدمات مورد انتظار بهره گرفته اند و اثر بخشی برنامه به چه مقدار بوده است.

در ساده ترین شکل ممکن، ارزیابی استراتژی با آگاهی از پیامدهای آن ارتباط دارد. در حقیقت دو وظیفه مشخص و متمایز در ارزیابی استراتژی وجود دارد. ابتدا، وظیفه تعیین چگونگی پیامدهای یک استراتژی همراه با توصیف اثرات آن است و وظیفه دیگر قضاوت در مورد موفقیت یا شکست یک استراتژی بر اساس مجموعه‌ای از استانداردها یا معیارهای ارزشی است. به عقیده صاحب نظران، ارزیابی استراتژی عبارت است از " بررسی اثربخشی کلی یک برنامه در پاسخ گویی به اهداف آن، یا ارزشیابی نسبی دو یا چند برنامه در پاسخ گویی به اهداف متداول است". در تعریفی دیگر " ارزیابی برنامه های سازمان، استفاده از روش های علمی به منظور برآورد اجرای موفقیت آمیز و پیامدهای حاصل از برنامه ها برای اهداف تصمیم گیری است [۸]."

به عقیده هینترهوبر<sup>۸</sup> ویژگی های جدا کننده کنترل استراتژیک از دیگر فرآیندهای کنترل به طور خلاصه به قرار زیر است:

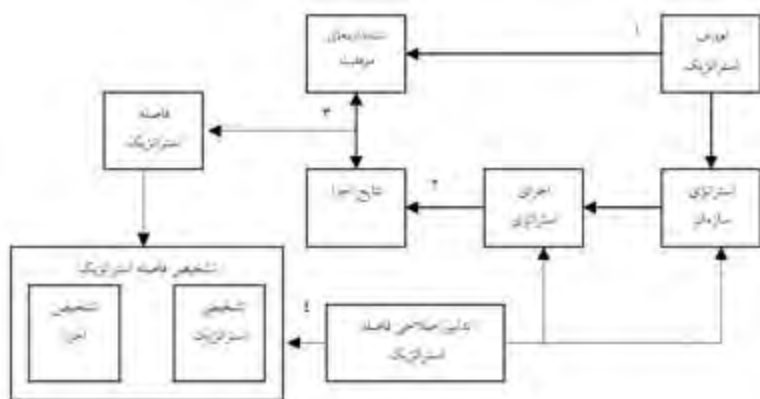
ویژگی	کنترل استراتژیک	سایر کنترل ها
دورنمای زمانی (جسم انداز)	بلند مدت	کوتاه مدت
نقطه تمرکز	بیرون سازمان	درون سازمان
اهمیت	بر پیروزی ها و شکست های سازمان	نتایج برنامه ها
حیطه وظیفه	مسائل غیر تکراری	مسائل روزمره و تکراری

جدول شماره (۱۱). برخی از تفاوت های کنترل استراتژیک با سایر کنترل ها



## فرایند کنترل استراتژی

یک فرایند کنترل استراتژیک همانند شکل زیر از ۴ مرحله وابسته به هم بوجود می آید:



شکل شماره (۷)، فرایند کنترل استراتژیک [۲]

در مرحله اول استانداردهای موفقیت، مقیاس های بهره وری و سیاست های وظیفه ای تعیین می شوند. بدین ترتیب، چگونگی اجرا و نقاط مهم کنترل نیز مشخص خواهند شد. در مرحله دوم، اطلاعات لازم از نتایج اجرا جمع آوری می گردد تا در مرحله بعد به مقایسه آن با اهداف و استانداردهای تدوین شده در مرحله اول پردازیم و فاصله استراتژی را مشخص سازیم. در صورت عدم تحقق انتظارات و استانداردها به مرحله چهارم می رویم. در مرحله چهارم فرایند کنترل، به اتخاذ تدابیر اصلاحی می پردازیم. به این ترتیب فرایند کنترل پایان نمی یابد و با اجرایی کردن اقدامات دوباره سیکل را ادامه می دهیم تا به نتایج مورد نظر برسیم.

کنترل استراتژیک، دارای فنون و ابزارهای مختلفی است که نظریه پردازان به آنها اشاره کرده و متذکر شده اند که هر یک از آنها در شرایط خاصی مناسب است. مراکز مسئولیت و بودجه ها از جمله فنون کنترل استراتژیک هستند که به طور شایع مورد استفاده قرار می گیرند. از جمله دیگر فنون کنترل استراتژیک (از نظر این) می توان به موارد زیر اشاره کرد [۲].

- مدل های شبیه سازی؛
- برنامه ریزی خطی؛
- تجزیه و تحلیل همبستگی؛
- مدل های ریاضی؛
- فنون تصمیم گیری آماری؛
- تجزیه و تحلیل بیز؛<sup>۹</sup>
- اصلاح نمایی؛
- فن دلفی؛
- روش های اقتصادسنجی؛
- پرت و مسیر بحرانی<sup>۱۰</sup>؛
- سناریو ها؛
- برنامه ریزی پویا؛
- درخت های تصمیم گیری.

## کنترل استراتژیک از نظر پیرس و رایبسون<sup>۱۱</sup>

کنترل استراتژیک، با پی‌گیری مسیر استراتژی در حال اجرا سروکار دارد. مسایل یا تغییر در فرضیات بنیادین را کشف می‌کند و تعدیل‌های لازم را به عمل می‌آورد. کنترل استراتژیک (بر عکس کنترل بعد از عمل)، با کنترل و راهنمایی فعالیت‌ها به نمایندگی از طرف استراتژی در زمان اجرا و در حالی که نتیجه نهایی سال‌ها بعد مشخص خواهد گردید سر و کار دارد. مدیرانی که مسئول یک استراتژی و موفقیت آن هستند؛ معمولاً با دو نوع پرسش روبه‌رو هستند:

۱. آیا در جهت درست حرکت می‌کنیم؟ آیا مسایل کلیدی در جای خودشان قرار دارند؟ آیا فرضیات ما درباره روندهای عمده و تغییرات درست است؟ آیا موارد حیاتی و لازم در حال انجام است؟ آیا لازم است این استراتژی را تعدیل یا تعطیل کنیم؟

۲. عملکرد ما چگونه است؟ آیا به هدف‌ها می‌رسیم و زمان بندی‌ها را مراعات می‌کنیم؟ آیا هزینه‌ها، درآمدها و گردش نقدی با پیش‌بینی‌ها مطابقت دارد؟ آیا تغییر عملیاتی ضرورت دارد؟

کنترل استراتژیک همراه با چند کنترل عملیاتی، برای پاسخ به این پرسش‌ها تدوین می‌شوند. به‌طور معمول بین شروع اجرای استراتژی و دستیابی به نتایج مورد انتظار، زمان درازی فاصله می‌افتد. در طول این مدت پروژه‌های متنوعی اجرا، سرمایه‌گذاری‌هایی انجام و فعالیت‌هایی برای اجرای استراتژی جدید صورت می‌گیرند. همچنین در طول این مدت، موقعیت محیطی و وضعیت داخلی موسسه هر دو در حال تغییر و تحول خواهند بود. کنترل‌های استراتژیک برای هدایت سازمان از میان این رویدادها ضروری است. این کنترل‌ها باید برای تصحیح اقدامات و جهت‌های سازمان در اجرای استراتژی و سازگار کردن آن با تغییر و تحول در موقعیت‌های محیطی و درونی موسسه راهنمایی‌هایی ارائه کند. چهار نوع اساسی کنترل استراتژیک عبارت است از [۴]:

- کنترل فرضیات<sup>۱۲</sup>؛
- کنترل اجرا<sup>۱۳</sup>؛
- نظارت استراتژی<sup>۱۴</sup>؛
- کنترل هشدارهای ویژه<sup>۱۵</sup>.

**کنترل فرضیات:** هر استراتژی بر پایه وضعیتی فرضی یا پیش‌بینی شده بنا می‌شود. کنترل فرضیه برای رسیدگی سیستماتیک و مداوم به این صورت است که آیا فرضیه تعیین شده در زمان برنامه‌ریزی و اجرا هنوز اعتبار دارد. اگر یک فرض حیاتی اعتبار خود را از دست داده باشد، ممکن است تغییر استراتژی را در پی داشته باشد. با شناسایی سریع فرض نامعتبر و تغییر آن می‌توان تعدیل قابل قبولی در استراتژی پدید آورد. فرضیات کلیدی باید در طول فرایند برنامه‌ریزی، معین شوند. این فرضیات باید ثبت شده و مسئولیت نظارت بر آنها نیز باید به افراد یا اداراتی که منبع واجد شرایط اطلاعات هستند تفویض گردد. فهرستی از سوال‌های قابل استفاده برای کنترل یک استراتژی عبارتند از:

- آیا این استراتژی با رسالت و مقصد سازمان سازگاری دارد؟
- آیا با در نظر گرفتن قوت‌ها و ضعف‌های سازمان این استراتژی عملی است؟
- آیا این استراتژی با توجه به فرصت‌ها و تهدیدها تدوین شده است؟
- آیا استراتژی انتخابی، یک مزیت رقابتی پایدار برای سازمان ایجاد می‌کند؟
- آیا میزان مخاطره ناشی از اجرای استراتژی مورد نظر معقول است؟
- آیا در تدوین این استراتژی، افق زمانی مناسبی در نظر گرفته شده است؟
- آیا این استراتژی از انعطاف کافی برخوردار است؟

فرضیات باید بر اساس اطلاعات روز آمد، به‌روز رسانی شود (پیش‌بینی‌های جدید). سرانجام باید بخش‌های کلیدی سازمان یا جنبه‌های کلیدی استراتژی که ممکن است تحت تأثیر تغییرات پیش‌بینی شده، قرار بگیرند. تا

تعدیل‌های ضروری ناشی از تجدید نظر در یک فرض را تعیین نموده و به اجرا درآورند.

**کنترل اجرا:** مرحله عملیات مدیریت استراتژی در مجموعه‌ای از گام‌ها، برنامه‌های اجرایی، سرمایه‌گذاری‌ها و حرکت تعهد شده در طول یک دوره زمانی برای اجرای استراتژی قرار دارد. این گام‌ها عبارتند از:

- برنامه‌های ویژه‌ای به اجرا در می‌آید.
- بخش‌های وظیفه‌ای، فعالیت‌های مربوط به استراتژی را پیاده می‌کند.
- کارکنان کلیدی، استخدام یا به سمت‌های جدید منسوب می‌شوند.
- منابع بسیج می‌شوند.

در واقع سخن مدیران هم در کنار اجرای استراتژی‌ها، برنامه‌های وسیع را نیز برای واحدها یا اشخاص مشخص، به فعالیت‌ها و نتایج معین تبدیل می‌کنند. این فعالیت‌ها در طول یک دوره زمانی کوتاه که برای اجرای استراتژی و دستیابی به هدف‌های بلند مدت در نظر گرفته شده است، به تدریج انجام می‌شود. این نوع کنترل استراتژیک را کنترل اجرا می‌نامند. کنترل‌های اجرا برای ارزیابی این نکته طراحی می‌شوند که آیا در پرتو رویدادهای آشکار شده و نتایج مرتبط با گام‌های تدریجی و فعالیت‌هایی که استراتژی کلی را پیاده می‌کنند، نباید استراتژی کلی را تغییر داد؟ کنترل اجرا بر دو نوع است:

#### (۱) نظارت بر پیشرفت‌های استراتژیک (برنامه‌های اجرایی جدید یا کلیدی استراتژیک): اجرای

استراتژی‌های گسترده غالباً اجرای چند پروژه استراتژیک جدید را در بر می‌گیرد. این پروژه‌ها و یا پیش‌رفت‌ها، یک منبع اطلاعاتی ایجاد می‌کنند که با استفاده از بازخور حاصل از آنها مدیران می‌توانند تشخیص دهند که آیا استراتژی کلی، مطابق برنامه‌ها پیش می‌رود، یا نیازمند تغییر و تعدیل است؟ (۲) **بازنگری مسافت‌شمارها**<sup>۱۶</sup>: مدیران غالباً سعی دارند مسافت‌شمارهای پر اهمیتی را که در طول زمان اجرای استراتژی رخ خواهد نمود، شناسایی نمایند. این مسافت‌شمارها ممکن است رخدادهای مهم تخصیص منابع عمده یا صرفاً گذشت مقدار معینی از زمان باشند. در هر مورد، بازنگری مسافت‌شمارها معمولاً ارزیابی کامل استراتژی و عاقلانه بودن ادامه آن یا تجدید نظر در جهت حرکت سازمان را در بر می‌گیرد.

#### نظارت استراتژیک: کنترل فرضیات و کنترل اجرا ماهیتاً کنترل متمرکز هستند. نوع سوم کنترل

استراتژیک یعنی نظارت استراتژیک، برای زیر نظر گرفتن گستره وسیعی از رخدادهای درون و بیرون شرکت که پیشرفت استراتژی سازمان را تهدید می‌کنند، تدوین می‌شود. در حالی که نظارت استراتژیک غیر منسجم یا آزاد بوده و قصد اصلی آن ایجاد یک هوشیاری و آمادگی گسترده مداوم در همه عملیات روزانه به منظور دستیابی به اطلاعاتی است که برای استراتژی سازمان مفید خواهد بود.

#### کنترل هشدارهای ویژه: یکی دیگر از انواع کنترل‌های استراتژیک، در واقع زیر مجموعه‌ای از سه

نوع دیگر، کنترل هشدارهای ویژه است. کنترل هشدارهای ویژه نیاز به ملاحظه مجدد عمیق و غالباً سریع استراتژی بنیادی سازمان بر اساس یک رویداد اتفاقی و غیر منتظره است. چنین رویدادی باعث ارزیابی مجدد فوری استراتژی شرکت و وضعیت جاری استراتژیک آن می‌گردد. بسیاری از موسسات، تیم‌های بحران تشکیل می‌دهند که عکس‌العمل‌ها و هماهنگی‌های اولیه در مواجهه با رویدادهای غیر منتظره و مؤثر بر استراتژی سازمان را اداره نمایند. شرکت‌ها به صورت فزاینده‌ای برنامه‌های اقتضایی را همراه با تیم‌های بحران برای مقابله با چنین وضعیت‌هایی تدوین می‌نمایند.

#### جدول شماره (۲)، ویژگی‌های اساسی انواع کنترل استراتژیک را خلاصه می‌کند؛ در حالی که انواع

کنترل‌های استراتژیک با یکدیگر متفاوتند اما هدف مشترکی دارند. کنترل‌های استراتژیک، برعکس کنترل عملیاتی طراحی شده‌اند تا به صورت مداوم و آینده‌ساز، جهت اصلی استراتژی را مورد سوال قرار دهند.

نوع کنترل استراتژیک				ویژگی های اساسی
کنترل فرضیات	کنترل اجرایی	نظارت استراتژیک	اعلام هشدارهای ویژه	
فرضیات برنامه ریزی و پیش بینی ها	بیشرفت های کلیدی استراتژیک و مسافت شمارها	تهدیدات و فرصت های مربوط به استراتژی	بروز حوادث شناخته شده و نا محتمل	موضوع کنترل
زیاد	زیاد	کم	زیاد	عیزان توجه
متوسط	زیاد	کم	زیاد	رسمیت در بدست آوردن اطلاعات
کم	متوسط	کم	زیاد	تمرکز در بدست آوردن اطلاعات
اری	به ندرت	اری	اری	استفاده در عوامل محیطی
اری	به ندرت	اری	اری	استفاده در عوامل صنعت
خبر	اری	به ندرت	اری	استفاده در عوامل مشخص استراتژیک
خبر	اری	به ندرت	به ندرت	استفاده در عوامل مشخص سازمان

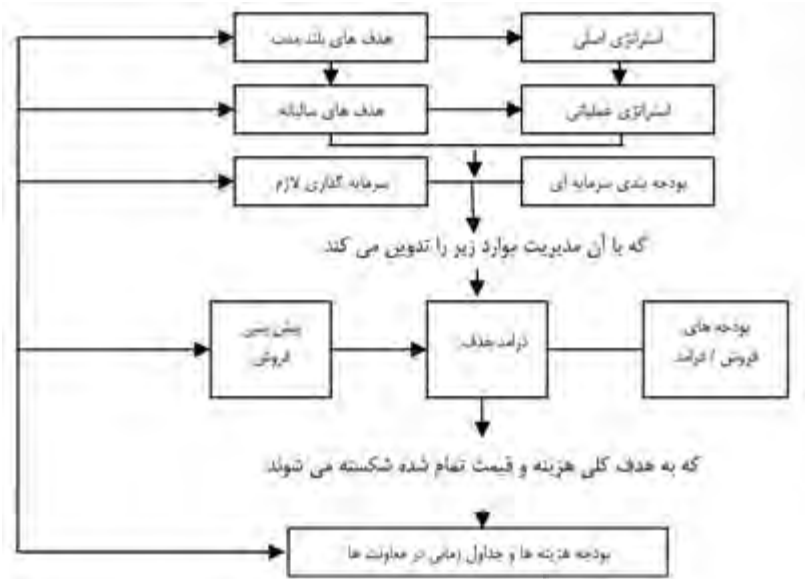
جدول شماره (۲)، خلاصه ویژگی های انواع کنترل استراتژیک (۴)

### نظام های کنترل های عملیاتی

کنترل عملیاتی با تامین کنترل فعالیت سروکار دارد؛ اما کنترل استراتژی به (هدایت) جهت آینده سازمان توجه می کند. برای مدیریت اثربخش فرایند استراتژیک، اجرای این دو کنترل ضرورت دارد. در بخش بعدی انواع سیستم های کنترل عملیاتی با اهمیت که برای کمک به فرایند مدیریت استراتژیک به کار می روند، شرح داده می شوند.

کنترل های استراتژیک برای مدیریت عالی، در نظارت و راهبری جهت اساسی استراتژیک سازمان مفید هستند. لیکن مدیران عملیاتی هم به روش های کنترلی مناسب سطح اجرایی استراتژی نیاز دارند. مهم ترین موضوع در سطح عملیاتی تخصیص و استفاده از منابع سازمانی است. از مهم ترین نظام های کنترل عملیاتی می توان به بودجه، جداول زمانی و عوامل کلیدی موفقیت اشاره نمود.

**نظام های بودجه بندی:** فرایند بودجه، طلایه دار یا فرایند اولیه برنامه ریزی استراتژیک است. بودجه بندی سرمایه ای، وسایل تخصیص منابع استراتژیک را فراهم می نماید. بودجه صرفاً یک برنامه تخصیص منابع است که به مدیران کمک می کند تا کنترل های مدیریتی عملکرد عملیات و تسهیلات را هماهنگ نمایند. بودجه ها به خودی خود هیچ چیز را کنترل نمی کنند؛ بلکه استانداردهایی را تعیین می کنند که می توان فعالیت ها را بر اساس آن سنجید. انواع بودجه ها عبارتند از بودجه های درآمد، بودجه های سرمایه ای (بودجه نقدی و بودجه ترازنامه) و بودجه های هزینه ای.



شکل شماره (۸)، نمونه هایی از نظام بودجه بندی معمول برای کنترل اجرای استراتژی [۴]

**جداول زمانی:** جداول زمانی غالباً یک عامل کلیدی در موفقیت استراتژی هستند. زمان بندی صرفاً یک ابزار برنامه ریزی برای تخصیص منابع دارای محدودیت زمانی یا تنظیم ترتیب فعالیت های وابسته به هم است. توفیق اجرای استراتژی کاملاً به این دو وابسته است. بنابراین زمان بندی مکانیزی برای برنامه ریزی، نظارت و کنترل ارایه می کند.

**عوامل کلیدی موفقیت:** یکی از راه های مفید انجام کنترل عملیاتی، توجه به عوامل کلیدی موفقیت است. عوامل کلیدی موفقیت، حوزه هایی از عملکرد را تعیین می کند که مدیریت باید توجه دایمی را به آنها معطوف کند. این عوامل بیشترین اهمیت را در اجرای استراتژی دارند.

### کنترل استراتژیک از دید هانگر و ویلن

از نظر هانگر و ویلن، کنترل و ارزیابی فرایندی است که طی آن نتایج عملکرد و فعالیت های سازمان طوری تحت کنترل و نظارت قرار می گیرد که بتوان عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد. این فرایند بازخور لازم را به مدیریت می دهد تا بتواند نتایج را ارزیابی کرده و در صورت لزوم اقدامات تسهیل کننده و اصلاحی را اتخاذ نماید. این فرایند را می توان در قالب یک مدل بازخور پنج مرحله ای مانند آنچه که در شکل شماره (۹)، نشان داده شده است، نمایش داد.

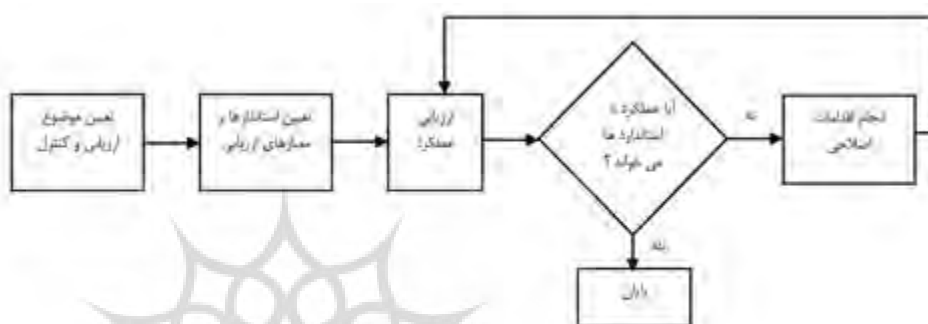
۱. **تعیین موضوع ارزیابی:** مدیران ارشد و عملیاتی باید آن دسته از فرآیندهای اجرا و نتایجی را که می خواهند که کنترل یا ارزیابی کنند، مشخص نمایند. باید بتوان فرآیندها و نتایج را به روشی یکسان، با ثبات، عینی و معقول ارزیابی و اندازه گیری کرد.

۲. **تعیین استانداردها و معیارهای ارزیابی:** استانداردهایی که برای اندازه گیری عملکرد، مورد ارزیابی قرار می گیرند؛ شرح دقیق و مفصل اهداف استراتژیک هستند. آنها در واقع اندازه و میزان نتایج عملکرد می باشند.

۳. **ارزیابی عملکرد واقعی:** باید در زمان مقرر عملکرد را ارزیابی و اندازه گیری کرد.

۴. **مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها:** اگر نتایج عملکرد واقعی در محدوده و دامنه تغییراتی محدود قرار دارد؛ به عبارتی دیگر اگر نتایج عملکرد واقعی با عملکرد پیش بینی نزدیک بود، باید عملیات کنترل و ارزیابی را متوقف کرد.

۵. انجام اقدامات اصلاحی: اگر نتایج واقعی با نتایج پیش بینی شده فاصله زیادی دارد، باید اقدامات اصلاحی را انجام داد. این اقدامات نه تنها باید انحرافات را تسهیل کند؛ بلکه باید از وقوع مجدد آن نیز جلوگیری نماید. باید در این مرحله به پرسش های زیر پاسخ داد:
- آیا انحرافات موجود تنها یک نوسان و رویداد اتفاقی است؟
  - آیا فرایندها به طرز نادرستی در حال اجرا هستند؟
  - آیا فرایندها برای دستیابی به استاندارد مطلوب مناسب هستند؟



شکل شماره ۹، فرایند کنترل استراتژیک [۱۰]

اطلاعات از کنترل و ارزیابی داده های مربوط به عملکرد و گزارش های فعالیت ها تشکیل می شود (اطلاعات جمع آوری شده در مرحله سوم نمودار). مدیران عملیاتی باید از عواقب منفی اجرای نادرست فرایندهای مدیریت استراتژیک آگاه باشند تا بتوانند فعالیت های کارکنان را تصحیح نمایند. عملکرد، نتیجه نهایی و پایانی یک فعالیت است. تعیین موضوع ارزیابی و ارزیابی عملکرد به دو چیز بستگی دارد. یک واحد سازمانی که قرار است مورد ارزیابی قرار گیرد و دوم اهداف مورد نظر. از اهدافی که قبلا در مرحله طراحی استراتژی تعیین شده اند (سود آوری، سهم بازار و کاهش هزینه ها و غیره ..) باید در اندازه گیری و ارزیابی عملکرد شرکت پس از اجرای استراتژی استفاده کرد. کنترل ها را یا بر نتایج واقعی عملکرد (کنترل معلول<sup>۱۷</sup>) متمرکز کرد یا می توان روی فعالیت هایی که عملکرد را ایجاد می کنند (رفتار) متمرکز نمود. کنترل های علت<sup>۱۸</sup> نشان می دهند که چگونه باید کاری را بر اساس سیاست ها، مقررات، رویه های عملیاتی استاندارد و دستورهای صادره سرپرست، انجام داد.

کنترل های معلول با تمرکز و تاکید بر نتیجه نهایی عوامل و فعالیت های انجام شده و با بهره گیری از معیارهای اهداف و عملکرد، نشان می دهند که چه چیزی باید انجام شود. نمی توان کنترل های علت و معلول را به جای یکدیگر استفاده کرد. کنترل های علت (مانند پیروی از رویه های شرکت، تماس با مشتریان بالقوه برای فروش محصولات، و سروقت سرکار حاضر شدن) را زمانی می توان استفاده کرد که ارزیابی نتایج عملکرد دشوار بوده و یک رابطه علی مشخص بین فعالیت ها و نتایج وجود دارد. بهتر است، کنترل معلول (مانند سهمیه فروش، کاهش هزینه های خاص یا اهداف سودآوری، نظر سنجی از مشتریان) را زمانی استفاده کنیم که معیارهای ارزیابی بازده پذیرفته شده و رابطه علی مشخصی بین فعالیت ها و نتایج وجود ندارد.



## شبهه های کنترل

### ۱. ارزش هزینه ها بر مبنای فعالیت ها<sup>۱۹</sup>

هزینه یابی بر مبنای فعالیت ها، یک روش حسابداری جدید است که برای تخصیص هزینه های غیر مستقیم و ثابت به هر محصول یا گروهی از محصولات بر اساس فعالیت های ارزش افزوده انجام شده روی آن محصول، مورد استفاده قرار می گیرد. بنابراین این روش حسابداری برای انجام تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش فعالیت های یک سازمان به منظور تصمیم گیری درباره برون سپاری فعالیت ها تأکید می کند؛ اما در مقابل حسابداری هزینه ها به روش سنتی، بر ارزشیابی موجودی یک سازمان جهت تهیه گزارشات مالی تأکید و تمرکز دارد. حسابداری محاسبه هزینه ها بر مبنای فعالیت ها به حسابداران این امکان را می دهد تا هزینه ها را دقیق تر محاسبه کنند؛ چرا که در این روش هزینه های سربار دقیق تر سرشکن می شوند.

### ۲. معیارهای اندازه گیری گروه ذی نفع<sup>۲۰</sup>

هر گروه ذی نفع از معیارهای خاص خود برای ارزیابی عملکرد سازمان استفاده می کند. این معیارها اساساً به اثر مستقیم و غیر مستقیم فعالیت های سازمان بر منافع گروه های ذی نفع توجه دارد. مدیریت ارشد سازمان برای آگاهی از منافع و نگرانی های گروه های ذی نفع، باید برای هر یک از این گروه ها یک یا چند معیار ارزیابی ساده تعیین کند.

### ۳. معیارهای اصلی مورد استفاده در ارزیابی عملکرد بخش ها و وظیفه ها

سازمان ها از تکنیک های مختلفی برای ارزیابی و کنترل عملکرد بخش ها، واحدهای تجاری استراتژیک و حوزه های وظیفه ای یا عملیاتی استفاده می کنند. اگر سازمان از چند بخش یا واحد تجاری استراتژیک تشکیل شده است، از همان معیارهای قبلی مانند نرخ برگشت سرمایه<sup>۲۱</sup> یا ارزش افزوده اقتصادی<sup>۲۲</sup> برای ارزشیابی عملکرد کل شرکت استفاده می کنند. تا زمانی که شرکت بتواند واحدهای عملیاتی خاصی تشکیل داده و آنها را از یکدیگر جدا سازد (مانند واحد تحقیق و توسعه)، می توان از مراکز مسئولیت استفاده نمود.

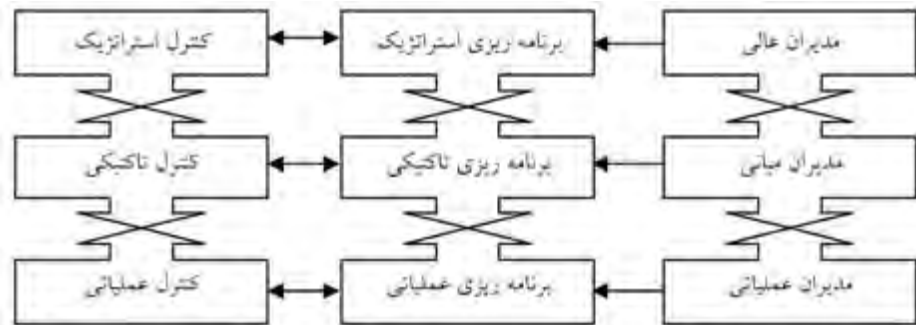
### ۴. مراکز مسئولیت

می توان از سیستم های کنترل برای نظارت بر وظایف، پروژه ها یا بخش های خاصی استفاده کرد. به عنوان مثال می توان از بودجه ها برای کنترل شاخص های مالی استفاده نمود. از مراکز مسئولیت برای جدا کردن یک واحد از دیگر واحدها استفاده می شود تا بتوان عملکرد آن واحد را مستقل از باقی سازمان بررسی کرد. یک مرکز مسئولیت بودجه خاص خود را داراست. بر اساس استفاده اش از منابع بودجه ای ارزیابی شده و توسط مدیریتی هدایت می شود که مسئول عملکرد آن می باشد. مرکز مسئولیت، از منابع (که بر اساس هزینه ها و مخارج ارزیابی و اندازه گیری می شود) برای تولید یک کالا یا خدمت (که بر اساس حجم یا درآمد ها اندازه گرفته می شود) استفاده می کند. نمونه های مراکز مسئولیت عبارتند از:

- مراکز هزینه استاندارد؛
- مراکز درآمد؛
- مراکز مخارج؛
- مراکز سود؛
- مراکز سرمایه گذاری.

## کنترل استراتژیک از دیدگاه لورنژ و همکاران

به عقیده این صاحب نظران، ناپیوستگی محیط (نیروهای اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیکی و سیاسی) موجود در اطراف سازمان‌ها باعث نیاز سازمان‌ها به یک سیستم کنترل استراتژیک اثر بخش است. آنها سطوح برنامه‌ریزی و کنترل را به شکل زیر می‌دانند:



شکل شماره (۱۰)، رابطه سطوح برنامه‌ریزی و کنترل با سطوح مدیریت [۹]

برنامه‌ریزی و کنترل استراتژیک در ابتدا با پایه‌گذاری مسیر استراتژیک اصلی سر و کار دارد. سپس کنترل استراتژیک با پی‌گیری مفروضات حیاتی محیطی و تغییر در آنها سازمان را به پیش‌بینی ناپیوستگی‌ها حساس می‌سازد.

از سوی دیگر برنامه‌ریزی و کنترل تاکتیکی می‌تواند به معنای سروکار داشتن بیشتر سازمان با اجرای مسیر استراتژیک مورد نظر در زمینه برنامه‌ریزی باشد. در اینجا هدف، توسعه برنامه‌ریزی استراتژیک به بازارها، حیطة‌ها، خدمات جدید و یا قبلی است. در کنترل تاکتیکی، تمرکز بر ارزیابی نحوه ارتباط محیط با برنامه‌های تاکتیکی است.

برنامه‌ریزی و کنترل عملیاتی به معنی طرح‌های تفصیلی کوتاه مدت برای فعالیت‌های سازمان است. در این رده برنامه‌ریزی و تصمیم‌گیری، کنترل عملیاتی ممکن است با جزئیات دستیابی به نتایج خاص مرتبط باشد. مسلماً این کنترل‌ها با موضوعات و افراد خاص در ارتباط است [۹].

آنها بر پایه تحقیقات و تجربیات خود هفت رویکرد را برای کنترل استراتژیک مورد استفاده قرار می‌دهند. عملاً هر سازمان معین، ترکیب یا برخی از این رویکردها را مورد استفاده قرار می‌دهد. این رویکردها در تقسیم بندی اصلی بیان شده یعنی بنیادی (زمان جنگ) و تدریجی (زمان صلح) قرار دارند.

ویژگی	کنترل تدریجی استراتژیک (کنترل زمان صلح)	کنترل بنیادی استراتژیک (کنترل زمان جنگ)
	تغییرات خطی و پیوسته	ناپیوستگی و متلاطم
انواع	۱. کنترل مرکز پاسخ‌گویی کلاسیکی ۲. کنترل فرصت‌های اساسی ۳. کنترل استراتژی اصلی	۱. مدیریت مسائل استراتژیک ۲. تحلیل حوزه استراتژیک ۳. مدل‌سازی کامپیوتری ۴. برنامه‌ریزی سناریو
روش‌های کنترل	مرکز کنترل مسئولیت کنترل بر اساس ارزیابی عوامل حیاتی موفقیت کنترل بر اساس استراتژی‌های عمومی	

جدول شماره (۳)، انواع کنترل‌ها و روش‌های کنترل تدریجی و بنیادی استراتژیک [۹]

### فهرست منابع:

۱. الوانی مهدی (۱۳۸۱)، مدیریت عمومی، چاپ هفدهم، تهران، نشر نی
۲. امیرکبیری علی رضا (۱۳۸۱)، مدیریت استراتژیک، چاپ دوم، تهران، انتشارات نگاه دانش
۳. برایسون جی ام (۱۳۷۲)، برنامه‌ریزی استراتژیک برای سازمان‌های دولتی و غیر انتفاعی، عباس منوریان، چاپ اول، انتشارات سازمان مدیریت دولتی، تهران
۴. پیرس جان و ریچارد رابینسون (۱۳۸۱)، برنامه‌ریزی و مدیریت استراتژیک، سهراب خللی شوریان، چاپ دوم، تهران، انتشارات یادواره کتاب
۵. دیوید آر فرد (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی، استقن پی (۱۳۷۸)، مدیریت رفتار سازمانی، ترجمه علی پارسائیان و سید محمد اعرابی، مؤسسه مطالعات و پژوهش‌های بازرگانی، چاپ دوم.
۶. رضائیان علی (۱۳۸۲)، مبانی سازمان و مدیریت، چاپ پنجم انتشارات سمت، تهران
۷. رحمان سرشت، حسین (۱۳۸۴)، راهبردهای مدیریت، تهران: انتشارات فن و هنر.
۸. لستر، جیمز (۱۳۸۱)، فرآیند خط مشی گذاری عمومی، ترجمه مجتبی طبری و همکاران، تهران: انتشارات ساوالان.
۹. لورنژ، پیتر، مورتن، مایکل اف، گوشل سومانترا (۱۳۸۴)، کنترل استراتژیک، سید محمد اعرابی، انتشارات دفتر پژوهش‌های بازرگانی تهران، چاپ اول.
۱۰. هانگر جی دیوید و توماس ال. دی. (۱۹۸۴)، Strategic Management, Translated By Lale Uraz; Erlon, Istanbul.
11. Newman William h. (1975); Constructive Control: Design & Use of Control System; Englewood Cliffs new Jersey: Prentice-hall.
12. Simon Herbert. (1995); "control In an Age of Empowerment" Harvard business Review; March-April.

### ویژه‌نامه

شهرت  
استراتژیک  
مدیریت

بهار ۱۳۸۷  
شماره ۳

از نظر این صاحب نظران، کنترل استراتژیک به دو دسته کنترل تدریجی و بنیادی قابل تقسیم است:

**کنترل تدریجی استراتژیک<sup>۲۳</sup>:** زمانی که تغییر و تلاطم محیطی کم است و نیروهای درونی و بیرونی آرام بوده و سازمان از عهده آن بر می آید، کنترل تدریجی مناسب است. اساس این کنترل تایید مجدد مفروضات حیاتی محیطی است که پشت استراتژی واقع شده اند و هنوز دارای اعتبار هستند. **کنترل بنیادی استراتژیک<sup>۲۴</sup>:** زمانی از این نوع کنترل استفاده می کنیم که فرضیات حیاتی که استراتژی خاص را پایه ریزی می کند، بیش از این ماندنی نخواهد بود و قوانین حاکم بر این استراتژی ها نیز نیازمند تعریف دوباره هستند. چالش ایجاد شده در اینجا را، می توان تنظیم مجدد مسیر استراتژی و همچنین تصمیم گیری راجع به سطوح نسبی اطمینان، حرکت تدریجی برای استراتژی جدید و تنظیم دوباره آن و مقابله با عوامل بیرونی دانست.

### برنامه ریزی استراتژیک شهری و کنترل

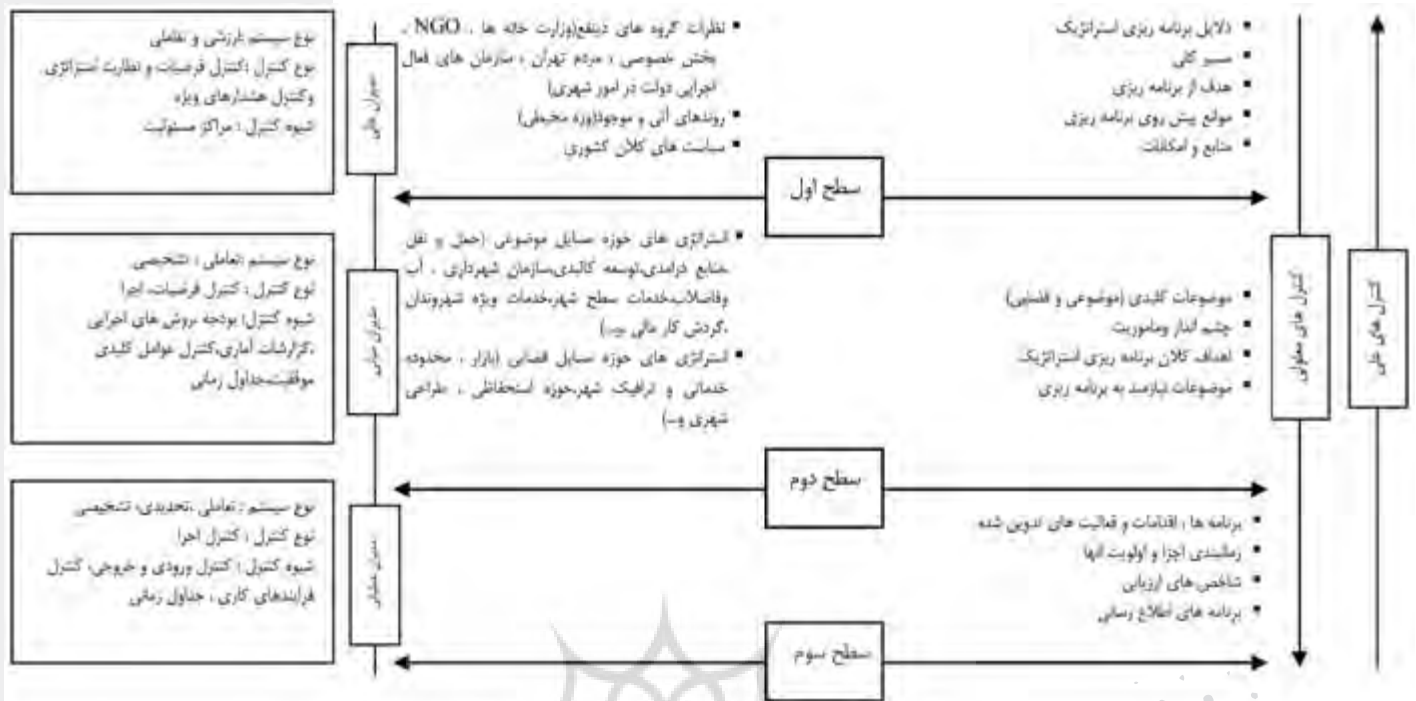
موضوعات برنامه ریزی استراتژیک شهری: مشخص ساختن موضوعات استراتژیک (متغیر های اساسی) برای فرایند برنامه ریزی استراتژیک، جنبه حیاتی دارد. پیچیده تر شدن توسعه شهری، منطقه ای و افزایش فاصله بین حکومت و بخش خصوصی، برنامه ریزان استراتژیک در بخش شهری را با طیف وسیعی از موضوعات مواجه می سازد. با این وجود تمام این موضوعات ارزش و اهمیت یکسانی نداشته و از سوی دیگر نمی توان به تمامی این نیازها پاسخ داد. در نتیجه بررسی مضمون استراتژیک و اهمیت نسبی این موضوعات از اهمیت حیاتی برنامه بر خوردار است.

در برنامه ریزی استراتژیک آندلس اسپانیا، حوزه هایی چون محیط زیست شهری (مواد زاید، آلودگی محیط زیست، آلودگی صوتی، احیای فضاهای شهری و فضاهای باز)، جریان آبرسانی، تسهیلات ورزشی، فرهنگی، حمل و نقل و ارتباطات مورد توجه قرار گرفته است.

در پاریس، مسایلی همچون توسعه اقتصادی و فرصت های اشتغال، پایه گذاری تحقیقات، ارتقای محیط زیست، توسعه شبکه حمل و نقل، بهبود شرایط زیستی، بهداشت، فرهنگ، تفریحات و گردشگری، موضوع برنامه ریزی استراتژیک بوده است. در طبقه بندی دیگری این موارد و حوزه ها به شش سیستم تقسیم شده اند:

۱. سیستم جابجایی (جاده ها، راه آهن، پیاده رو و خطوط هوایی)؛
۲. سیستم شبکه بندی (آب و فاضلاب، مخابرات و نیرو)؛
۳. سیستم زیست محیطی (محیط زیست طبیعی، فضای باز، رودخانه، پادگان و جنگل ها)؛
۴. سیستم اشتغال (مشاغل و نیروی کار و انواع اشتغال)؛
۵. سیستم مالی (ایجاد درآمد، مالیات و عوارض)؛
۶. سیستم های مدیریتی.

اما در برنامه ریزی سال ۱۳۸۰ برای کلان شهر تهران موضوعاتی چون، حمل و نقل، توسعه کالبدی شهر، آب و فاضلاب، ترافیک، آتش نشانی، زباله و موارد دیگری مورد توجه قرار گرفت. مطابق با برنامه ریزی استراتژیک کلان شهر تهران و ادبیات گفته شده در رابطه با کنترل استراتژیک، مدل زیر پیشنهاد می گردد. در مدل زیر کل فرایند برنامه ریزی استراتژیک کلان شهر تهران به سه سطح عمده تقسیم شده است. در سطح اول، مفروضات، منابع و سیاست های بالادست، ذی نفعان و روندهای فعلی قرار دارند. در سطح دوم چشم انداز، بیانیه ماموریت، ارزش ها و استراتژی ها قرار دارند و در سطح سوم نیز برنامه های عملیاتی، زمان بندی اجزا و اولویت آنها قرار می گیرند.



شکل شماره (۱۱)، سطوح سازمانی ، برنامه ریزی و کنترل های متناسب

## نتیجه گیری

مطابق با ادبیات مقاله برای سطوح سازمانی مختلف، می توان از انواع سیستم ها و شیوه های مختلفی برای کنترل استفاده کرد. با به کارگیری این موارد به شکل مقتضی از عواقب ناخواسته کنترل پرهیز و به سوی صحت در کنترل حرکت خواهیم کرد. عملکرد شهرداری به واسطه وسعت وظایف و فعالیت ها و همچنین ارتباط فراوان با سایر نهادها از حساسیت بالایی برخوردار است. مدیران عالی شهرداری باید با استفاده از فنون پیشنهادی به طور دایم به تغییرات محیطی پرداخته و تغییر فرضیات و روندهای حساس را کشف و اقدامات مقتضی را در این راستا اعمال کنند. با به کارگیری فنون پیشنهاد شده در مدل پایانی و همچنین استفاده از مدل های دیگر می توان به سوی اهداف والای این نهاد حرکت کرد و در صورت تغییرات اساسی در محیط یا درون سازمان، فوراً به اصلاح و تعدیل فرضیات و استراتژی های برنامه پرداخت. بدین وسیله رضایت خاطر شهروندان و سایر ذی نفعان فراهم خواهد شد. یقیناً علاوه بر کنترل، بهسازی فرآیندهای درونی سازمان، اصلاح ساختار و در صورت لزوم آموزش همگانی (درون سازمانی)، شیوع فرهنگ سازمانی مقتضی و رفع موانع اجرا برای پیاده سازی برنامه های شهرداری لازم خواهد بود.