

## ارائه الگویی طبقه‌بندی شده از ابزارهای کنترل راهبردی

وحید خاشعی\*

تاریخ دریافت: ۱۳۹۲/۱۰/۱۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۳/۱۱/۱۰

### چکیده

به کارگیری نظریه‌ها و مدل‌های کنترل راهبردی از نیازهای اساسی سطح سازمانی و ملی است که در نبود آن با چالش‌هایی مواجه هستیم. از طرف دیگر رقابت سازمان‌ها، چالشی و ملازم با فرصت‌ها و تهدیدهای رقابتی فراوانی است. هدایت راهبردی اثربخش درحالی‌که محیط به‌طور پیوسته متلاطم، غیرقابل پیش‌بینی و رقابتی می‌شود، می‌تواند به ارتقای عملکرد شرکت‌ها کمک نماید. از طریق طراحی یک سیستم کنترلی مناسب می‌توان اطلاعات لازم، به‌هنگام و دقیق را در زمینه تصمیم‌گیری در شرایط پیچیده فراهم کرده و با انعطاف‌پذیری لازم گزینه‌های راهبردی را برای امکان واکنش مناسب و سریع به تغییرات ناگهانی محیط را مهیا ساخت. طراحی یک سیستم کنترلی راهبردی، شرایط سازمان را به‌منظور حرکت منسجم در بستر محیط فراهم می‌سازد و کوشش‌های پراکنده مدیران را انسجام می‌بخشد. مقاله حاضر به دنبال دستیابی به مدلی از کنترل راهبردی با ابزارهای کاربردی و قابل استفاده در سطح شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار می‌باشد و با استفاده از پیمایش میدانی به جمع‌آوری اطلاعات و با روش‌های تحلیل آماری به تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات پرداخته است.

### واژگان کلیدی

کنترل راهبردی، کنترل اجرای راهبردی، کنترل محتوای راهبردی، فرایند کنترل

## مقدمه

۱- تحقیقات دو دهه گذشته نشان داده است عملکرد سازمان‌هایی که به مدیریت راهبردی می‌پردازند، بیشتر و بهتر از سایر سازمان‌هاست. این امر در کنار چالش‌های ناشی از بحران‌ها و تغییرات اساسی محیط‌های خارجی سازمان‌ها و صنایع و جهت حفظ محیط خود در فضای رقابتی موجود توجه به راهبرد را دوجندان می‌کند. راهبرد در واقع برای پاسخ به این محیط رقابتی و فائق آمدن بر این تلاطمات و تعالی عملکرد شرکت‌ها، سازمان‌ها و صنایع به وجود می‌آید. تدوین راهبرد، اجرای راهبرد و کنترل راهبردی سه بخش به هم پیوسته‌ای هستند که در الگوهای جامع به مدیریت راهبردی تعبیر می‌شوند. ترکیب هر سه و در کنار هم آن‌ها موجب افزایش عملکرد خواهد شد. کنترل راهبردی از واقعیات سازمانی امروز ناشی می‌شود که برای آگاهی از تحولات محیط درونی و بیرونی و پاسخگویی دقیق و سریع به آن‌ها دارای فن‌ها و فرایندهای منحصربه‌فردی است. کنترل راهبردی با پیش‌مسیر راهبرد در حال اجرا، مسایل و تغییرات بنیادی در مفروضات اساسی آن را کشف کرده و تعدیلات لازم را انجام می‌دهد.

۲- در حوزه تدوین راهبرد در داخل و خارج کشور تحقیقات بسیاری در زمینه‌های نظری و عملی انجام یافته است ولیکن در حوزه اجرا و کنترل راهبردی دچار فقر نظری و عملی هستیم. نظریه‌پردازانی همچون پیرس و رابینسون (۱۹۹۷)، شریوگ و استینمن (۱۹۸۷)، پرل (۱۹۹۲)، هریسون (۱۹۹۱)، استونر (۱۹۸۳)، رابینز و دفت (۱۹۹۸)، اوشی (۱۹۹۳)، لورنژ و همکاران (۱۹۸۶)، دفت و ویک (۱۹۸۴)، آنسوف (۱۹۹۰)، رابرت آنتونی (۱۹۹۲)، سایمونز (۱۹۹۵)، مورالیدهاران (۱۹۹۷)، توکلی و همکاران (۲۰۰۱) و حکاک (۱۳۸۷) دیدگاه‌های مختلفی را در حوزه کنترل راهبردی بحث کرده‌اند که در این مقاله مورد بازخوانی نظری قرار گرفته است.

۳- در زنجیره وظایف مدیریت (برنامه‌ریزی، سازمان‌دهی، رهبری و کنترل)، کنترل یکی از وظایف مدیریتی است که اهمیت ویژه‌ای دارد و با برنامه‌ریزی همراه است. برنامه‌ریزی ماهیت پیش‌بینی دارد و پیش‌بینی همواره با درصدی از خطا همراه است. لیکن ماهیت عملکرد، واقعی است و در مقایسه بین برنامه که فعالیتی پیش‌بینانه و عملکرد فعالیتی واقعی است، همواره نیاز به اقدام اصلاحی وجود دارد و برای نیل به

این مهم، کنترل بهترین راه است. (میرمحمدی، ۱۳۸۳، ص ۱۳) لذا جوهره کنترل مقایسه فعالیت‌ها و عملیات انجام‌شده با استانداردها و معیارهای تعیین شده است.

۴- تغییرات و دگرگونی‌های وسیع و همه‌جانبه و بحران‌های ناشی از این تغییرات در دنیای امروز، سازمان‌ها و مؤسسات مختلف را با چالش‌های فراوانی روبه‌رو ساخته است. مدیران در چنین موقعیتی برای حفظ موقعیت خود در درون محیط رقابتی و اداره فعالیت‌های چندبعدی و پیچیده به ابزارها و شیوه‌های جدیدی نیازمند هستند؛ ابزارهایی که امکان واکنش مناسب را برای آنان در برخورد با رویدادهای غیرقابل انتظار و ناگهانی فراهم سازد. در این راستا کنترل و به‌ویژه کنترل راهبردی از جمله مهم‌ترین ابزار به حساب می‌آید. کنترل راهبردی به‌عنوان یکی از اجزای فرایند مدیریت راهبردی شامل برخی فن‌ها و فرایندهاست که به‌منظور هدایت صحیح راهبردی سازمان و دستیابی به اهداف آن مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ به‌عبارت‌دیگر تلاطم محیطی در سال‌های اخیر، شرکت‌ها و سازمان‌ها را مجبور به واکنش‌های متعدد و سریع کرده است. امروزه مدیریت به‌عنوان یک واقعیت غیرقابل انکار برای حفظ و ارتقای توان خود جهت رقابت و ادامه حیات، باید همواره تغییرات محیطی را مدنظر داشته باشد و آن‌ها را رصد کند. شرکت‌ها و سازمان‌هایی که محیط را مورد پایش قرار نمی‌دهند، دچار مشکلات فراوان شده و احتمالاً با زوال مواجه می‌شوند. به گفته پیتز دراکر، مدیران باید ناپیوستگی‌ها را مدیریت کنند. هرچه آهنگ تغییرات محیطی افزایش بیشتری یابد، پیچیدگی‌های مسایلی که در برابر ما قرار می‌گیرند نیز افزایش می‌یابد (خلیلی شورینی، ۱۳۷۵). باید اذعان داشت در شرایط کنونی فشارهای ناشی از جهانی شدن اقتصاد و یا سازمان جهانی تجارت، آثار و نتایج مثبت و منفی که هر یک به دنبال دارند، همگی موضوعاتی می‌باشند که سراسر محیط‌های کسب و کار را با چالش‌های جدی و جدیدی مواجه خواهند ساخت. این چالش‌ها به‌نوبه خود ضرورت بازخوانی تدوین و اجرای راهبردها و کنترل‌های راهبردی متناسب با آن‌ها را می‌طلبد. کنترل‌های راهبردی به مدیران کمک می‌کند تا تغییرات محیطی نظیر، تغییر در ماهیت رقابت و آثاری که می‌تواند بر پیشرفت شرکت داشته باشد را مدنظر قرار دهند (پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹). اهمیت کنترل راهبردی از واقعیات اساسی سازمانی ناشی می‌شود. کنترل راهبردی برای آگاهی از تحولات محیط بیرونی و

درونی و پاسخگویی به آن بوده و غالباً یک منبع سریع تغییر و غیرقابل پیش‌بینی به شمار می‌آید (باند و اسکالن، ۱۹۹۵). کنترل راهبردی با پایش مسیر راهبردی در حال اجرا، مسایل و تغییرات بنیادی در مفروضات اساسی آن را کشف کرده و تعدیلات لازم را انجام می‌دهد (Pearce & Robinson, 1994).

۵- ضعف نظام کنترل راهبردی نیز یکی از مشکلات مهم مدیریتی در سازمان‌های ایرانی است. (مشایخی، ۱۳۸۵) وقتی سازمان‌ها بزرگ می‌شوند و ابعاد متعددی پیدا می‌کنند این مشکل دو چندان می‌شود و به مانعی برای رشد سازمان‌ها تبدیل می‌شود در صورتی که وقتی سازمان‌ها کوچک و محدود بودند مدیر سازمان اهداف و جهت‌های کلی سازمان را تعیین و کارهای مربوطه را تعریف می‌کرد و کارها را به افراد مختلف واگذار می‌کرد و از نزدیک روند انجام کارها را مشاهده و بررسی می‌کرد و اقدام اصلاحی را به‌موقع طراحی و انجام می‌داد تا سازمان در جهت اهداف مطلوبش حرکت کند لذا مدیر از نزدیک درگیر عملیات سازمان بود و مدیریت می‌کرد؛ اما وقتی ابعاد سازمان‌ها بزرگ شدند دیگر مدیران نمی‌توانستند به شیوه مذکور هدایت و کنترل نمایند. عواملی که مانع مدیریت و کنترل مستقیم مدیران شد از قبیل: تعداد زیاد فعالیت‌ها و عملیات بود که برای کنترل و ارزیابی در ظرف زمانی مدیران نمی‌گنجید، تخصص‌ها و فعالیت‌های متنوع و گسترده که اشراف لازم برای فهم و کنترل را از مدیر می‌گرفت، دخالت زیاد مدیران در تصمیمات، حجم بالا و متمرکز آن‌ها را در سطوح بالا سبب می‌شد و سبب کندی در تصمیم و کاهش کیفیت تصمیمات شده و در نتیجه باعث رکود و افول سازمان و عملکرد آن می‌شد. دانش مدیریت برای رفع عوارض مزبور نظام کنترل راهبردی را تدوین کرده است که امکان رشد و توسعه شرکت، حفظ انسجام و تناسب ابعاد سازمانی و کنترل برای عملکرد بالای شرکت و همچنین فراغت از درگیری‌های عملیاتی با هدف پرداختن به مسائل راهبردی را فراهم کرده است (Simons, 2000).

۶- با توجه به مسئله تحقیق که همانا نبود یک مدل کنترل راهبردی که دارای فرایند و فن‌های قابل پیش‌بینی و کاربردی باشد، هدف اصلی تحقیق دستیابی به یک مدل کنترل راهبردی، که سبب افزایش عملکرد سازمانی می‌شود، است. هدف اصلی

تحقیق حاضر شناسایی و بررسی ارتباط بین کنترل راهبردی و عملکرد سازمانی است که سؤال اصلی مقاله را شکل می‌دهد. سؤال اصلی عبارت است از: نحوه تأثیرگذاری بین کنترل راهبردی و عملکرد سازمانی چگونه است؟

### روش‌شناسی پژوهش

در این پژوهش با توجه به چارچوب و روش تحقیق، مدیران شرکت‌های پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار که در ۲۰ صنعت طبقه‌بندی شده‌اند، مدنظر قرار گرفت و نمونه‌گیری شد. روش نمونه‌گیری در این حالت نمونه‌گیری تصادفی - طبقه‌ای بود. از میان ۳۹۰ شرکت پذیرفته‌شده در بورس اوراق بهادار تعداد ۱۳۱ شرکت انتخاب شد و پرسش‌نامه در بین مدیران سطوح مختلف آن‌ها توزیع شد. از ابزار پرسش‌نامه برای جمع‌آوری داده‌ها و اطلاعات استفاده شد. برای تعیین روایی پرسش‌نامه، بعد از بررسی‌ها و مطالعات انجام‌شده در مورد پرسش‌نامه و مقایسه با کارهای قبلی در این زمینه پرسش‌نامه به رؤیت و تأیید اساتید خبره حوزه راهبردی و کارشناسان مرتبط رسید (اعتبار محتوایی). به‌علاوه از تحلیل عاملی تأییدی برای اعتبار سازه استفاده شد. به‌منظور اندازه‌گیری قابلیت اعتماد، از روش آلفای کرونباخ و با استفاده از نرم‌افزار اسپاس اس ۱۵ انجام گردیده است. در نهایت مقدار به‌دست‌آمده از نرم‌افزار برای آلفای کرونباخ متغیرهای پرسش‌نامه این پژوهش ۹۴ درصد می‌باشد که نشان‌دهنده میزان پایایی بسیار بالای پرسش‌نامه است.

۱. مبانی فلسفی پژوهش	• اثبات‌گرایی
۲. جهت‌گیری پژوهش	• کاربردی و توسعه‌ای
۳. رویکرد پژوهش	• فرضیه‌ای - قیاسی
۴. صبغه پژوهش	• میدانی و کتابخانه‌ای
۵. نوع پژوهش از منظر هدف	• تسلسل اکتشافی، توصیفی، و آزمون فرضیه
۶. استراتژی‌های پژوهش	• پیمایشی و همبستگی
۷. نوع پژوهش	• میدانی
۸. شیوه‌های گردآوری داده‌ها	• بررسی اسناد و مطالعات کتابخانه‌ای، مصاحبه و پرسشنامه

نمودار شماره ۱. رئوس اصلی روش‌شناسی پژوهش

### چارچوب نظری و مدل پژوهش

از کنترل راهبردی تعاریف متعددی توسط محققان مدیریت راهبردی ارائه شده است. کنترل راهبردی، جزئی از الگوی جامع مدیریت راهبردی است و به فرآیندهای رسمی و غیررسمی اطلاق می‌شود که سازمان را در ایجاد و حفظ پویایی آن یاری می‌بخشد. در این تعریف، حفظ پویایی مستلزم اطمینان از صحت جهت، اثربخشی و تناسب راهبردی است. این واژگان به شکل ذیل تعریف می‌شوند:

➤ جهت راهبردی: اطمینان از صحت مأموریت، ارزش‌ها، چشم‌انداز و اهداف راهبردی سازمان؛

➤ اثربخشی راهبردی: اطمینان از اثربخشی بالقوه راهبردهای تدوین‌شده و حفظ اثربخشی آن در طول زمان؛

➤ تناسب راهبردی: اطمینان از برقراری یکپارچگی راهبردی و هماهنگی افقی (درونی و بیرونی) بین اجزای مدیریت راهبردی (تدوین، اجرا و کنترل) و هماهنگی عمودی بین راهبردهای سطح شرکت، کسب‌وکار و وظیفه‌ای و هماهنگی بین سطح راهبردی و عملیات.

جدول شماره ۱. بررسی تعاریف کنترل راهبردی نظریه‌پردازان

ردیف	نظریه‌پرداز	تعریف ارائه‌شده
۱	H. Horvey	کنترل راهبردی امری مدیریتی است که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه‌ریزی‌شده مرتبط می‌سازد (هروی، ۱۹۹۰، ص ۳۲۹)
۲	Roush and Ball	کنترل راهبردی به‌عنوان یک سیستم گزارش‌گیری طراحی‌شده جهت ارائه به‌موقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت‌آمیز تصمیمات راهبردی به‌عنوان مدیران ارشد (روش و بال، ۱۹۸۷، صص ۹۱-۱۰۳)
۳	W. Fcluech and L. R Jach	کنترل راهبردی از این جهت است که ببینیم آیا گزینه‌های اجراشده راهبرد به اهداف از قبل تعیین‌شده منجر می‌شود (پیرس و دیگران، ۱۹۸۸، ص ۲۸)
۴	Robert Antony	کنترل راهبردی عبارت است از ارزیابی اهداف کلی سازمان و نیز طراحی و بازنگری در راهبردها و سیاست‌های کلی جهت دستیابی به اهداف (هاردنر، ۱۹۸۵، صص ۱-۲۴)
۵	Samuel Certo	کنترل راهبردی آخرین گام در فرایند مدیریت راهبردی است و یک نوع کنترل سازمانی است که به‌منظور بهبود مدیریت راهبردی و حصول اطمینان از اینکه سازمان به‌نحو صحیح عمل می‌کند و بر روی آن تمرکز دارد (الکساندر، ۱۹۸۵، صص ۹۱-۹۷)
۶	G. Schreyong and Strinmann	کنترل راهبردی عبارت است از ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج به‌منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور عملکرد آتی سازمان (شری یونگ، ۱۹۸۷، صص ۹۱-۱۰۳)
۷	Pearce and Robinnson	کنترل راهبردی عبارت است از پیگیری مسیر راهبرد در حال اجراء که مسائل با تغییر در فرضیات بنیادی را کشف و تعدیل‌های لازم را به وجود می‌آورد (آرگریس و دیگران، ۱۹۷۶، صص ۳۶۳-۳۷۵)

کنترل راهبردی عبارت است از فعالیتی منظم که ضمن آن نتایج مورد نظر در قالب استانداردهای انجام عملیات معین می‌شوند. سیستم دریافت اطلاعات طراحی می‌شود، عملیات پیش‌بینی شده و انجام‌شده با هم مقایسه می‌گردد. اختلافات و انحرافات مشاهده‌شده ارزیابی و میزان اهمیت آن‌ها مشخص می‌شود و سرانجام اقدامات اصلاحی لازم برای تحقق هدف‌ها و مأموریت‌های سازمان انجام می‌گیرد (استونر، ۱۹۸۳، ص ۳۷)	J. A Stoner	۸
---	-------------	---

(خاشعی و حسینی، ۱۳۹۱)

مدل‌های متفاوتی نیز در حوزه کنترل راهبردی مطرح و ارائه شده است که در این مقاله به اختصار به آن‌ها پرداخته شده است.

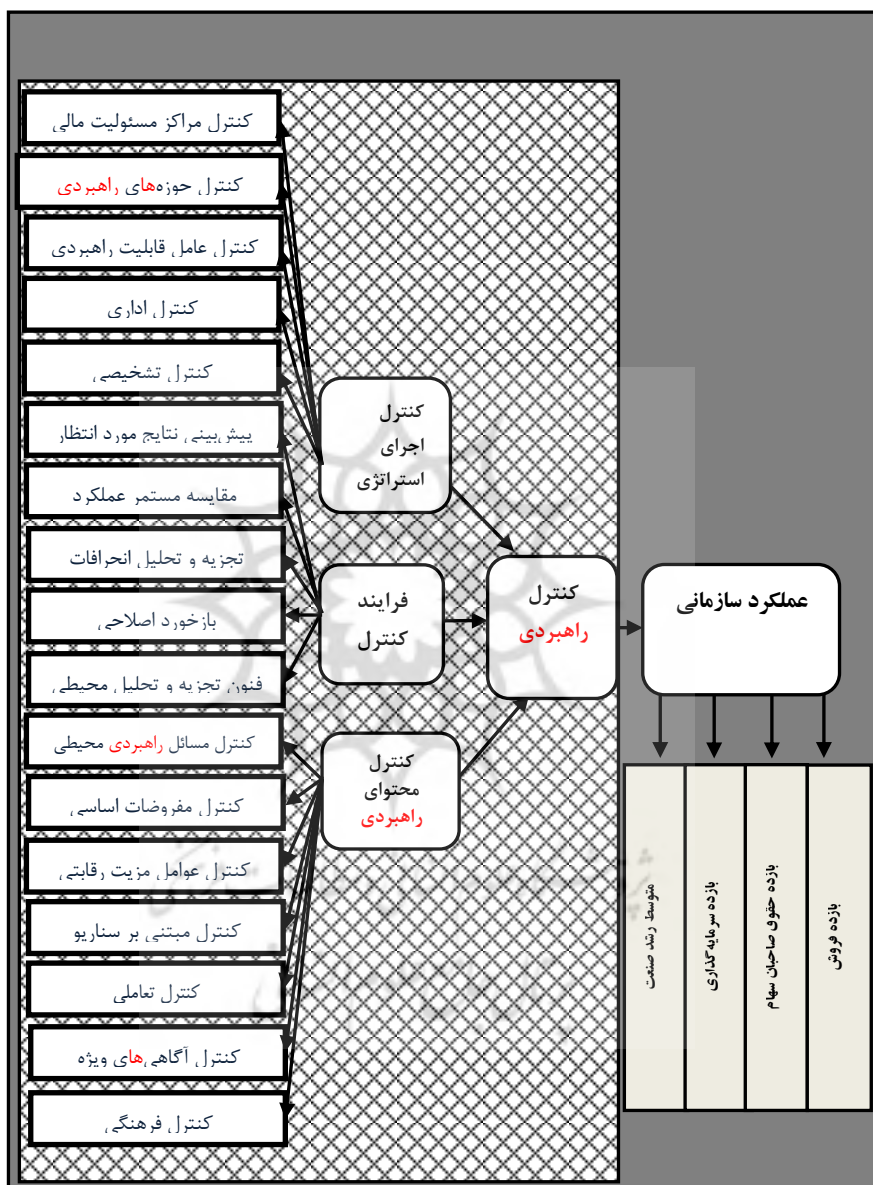




جدول شماره ۲. دسته‌بندی نظریات ارائه‌شده در حوزه کنترل راهبردی

کنترل اجرای راهبرد	کنترل محتوای راهبرد
۱. کنترل حوزه‌های راهبردی (لورائز ۱۹۸۶)	۱. مدیریت مسائل راهبردی (لورائز ۱۹۸۶، انسف ۱۹۸۵)
۲. نظارت راهبردی (پیرس ۱۹۹۷، شرویگ و استینمن ۱۹۸۷)	۲. کنترل آگاهی‌های ویژه (پیرس ۱۹۹۷)
۳. کنترل برنامه‌ریزی مسائل راهبردی (لورائز ۱۹۸۶)	۳. مدیریت علائم کم‌سو (انسف ۱۹۸۵)
۴. نگرش غیرمستقیم (دفت و ویک ۱۹۸۴)	۴. نگرش قانونمندساز (دفت و ویک ۱۹۸۴)
۵. کنترل تفکیکی (استونر ۱۹۸۳)	۵. کنترل سکانی (استونر ۱۹۸۱)
۶. نظام‌های کنترل تعیین حدود (سایمونز ۱۹۹۵)	۶. نظام‌های کنترل اعتقادی (سایمونز ۱۹۹۵)
۷. کنترل فرایندهای داخلی (کاپلان و نورتون ۱۹۹۵)	۷. کنترل یادگیری و رشد (کاپلان و نورتون ۱۹۹۵)
۸. کنترل اداری (هریسون، رابینز ۱۹۹۸)	۸. کنترل فرهنگی (هریسون، رابینز ۱۹۹۸)
۹. برنامه‌ریزی اقتضایی (انسف ۱۹۸۵)	۹. مدیریت بحران (انسف، شرویگ و استینمن ۱۹۸۷)
۱۰. مدیریت از طریق نظارت (انسف ۱۹۸۵)	۱۰. کنترل مبتنی بر سناریو (لورائز ۱۹۸۶)
۱۱. کنترل عامل قابلیت راهبردی (توکلی ۲۰۰۱)	۱۱. کنترل مبتنی بر شبیه‌سازی (لورائز ۱۹۸۶)
۱۲. کنترل مراکز مسئولیت مالی (لورائز ۱۹۸۶)	۱۲. کنترل عوامل کلیدی موفقیت (توکلی ۲۰۰۱)
۱۳. کنترل اجرا (پیرس ۱۹۹۷، شرویگ و استینمن ۱۹۸۷)	۱۳. کنترل مفروضات اساسی (لورائز ۱۹۸۶، پیرس ۱۹۹۷، هریسون، دفت، رابینز ۱۹۹۸، مورالیدهاران ۱۹۹۷ و توکلی ۲۰۰۱)
۱۴. کنترل بازخورد و مالی (هریسون، رابینز ۱۹۹۸)	۱۴. کنترل عوامل کلیدی موفقیت (لورائز ۱۹۸۶، پیرس ۱۹۹۷)
۱۵. سیستم دستورالعمل نظارت مالی (انسف ۱۹۸۵)	۱۵. مدیریت از طریق برخورد انعطاف‌پذیر و سریع (انسف ۱۹۸۵)
۱۶. کنترل مالی (کاپلان ۱۹۹۵)	۱۶. کنترل مشتری (کاپلان و نورتون ۱۹۹۵)
۱۷. نظام‌های کنترل تشخیصی (سایمونز ۱۹۹۵)	۱۷. نظام‌های کنترل تعاملی (سایمونز ۱۹۹۵)
۱۸. کنترل بعد از عمل (استونر ۱۹۸۳)	۱۸. کنترل تعاملی (مورالیدهاران ۱۹۹۷)
۱۹. کنترل اجرای راهبرد (مورالیدهاران ۱۹۹۷)	۱۹. نگرش اکتشافی (دفت و ویک ۱۹۸۴)
۲۰. بازنگری ادواری راهبرد (مورالیدهاران ۱۹۹۷)	۲۰. کنترل پیش از عمل (استونر ۱۹۸۳)
۲۱. نگرش شرطی (دفت و ویک ۱۹۸۴)	۲۱. کنترل عامل مزیت رقابتی (توکلی ۲۰۰۱)
۲۲. کنترل حسابداری (آنتونی ۱۹۹۰)	۲۲. کنترل راهبردهای عمومی (لورائز ۱۹۸۶)
۲۳. کنترل وظیفه‌ای (آنتونی ۱۹۹۰)	۲۳. کنترل راهبردهای عمومی (لورائز ۱۹۸۶)
۲۴. کنترل مدیریت (آنتونی ۱۹۹۰)	
۲۵. کنترل آماج و اهداف راهبردی (توکلی ۲۰۰۱)	

(منبع: نگارنده)



نمودار شماره ۲. مدل و چارچوب اصلی پژوهش

### تحلیل عاملی تأییدی کنترل راهبردی

برای تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای اجرا، فرایند و محتوای کنترل راهبردی<sup>۲</sup>، مدل خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معناداری به ترتیب به صورت زیر است:

#### مرتب‌بندی اول

همان‌طوری که در نمودار ۳ نمایش داده شده است، بین متغیرهای مکنون (ابعاد کنترل راهبردی) و متغیرهای مشاهده‌گر (سؤالات) مربوط به آن همبستگی مثبت وجود دارد. مدل از نظر شاخص‌های تناسب در وضعیت متوسطی قرار دارد. چون نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر ۲/۱۸ و کمتر از حد مجاز یعنی ۳ است و مقدار RMSEA (۰/۰۹۶) بیشتر ولی نزدیک مقدار مجاز ۰/۸۰ است. لازم به ذکر است، اصلاحات مجاز پیشنهادی نرم‌افزار انجام گردید و برازش کنونی بعد از اصلاحات پیشنهادی حاصل گردیده است. در حالت معناداری نیز همان‌طور که در نمودار ۴ نمایش داده شده است. تمامی پارامترهای مدل مربوط به ابعاد کنترل راهبردی معنادار شده است، زیرا اعداد معناداری تمامی پارامترهای آن از عدد ۱/۹۶ بزرگ‌تر هستند.

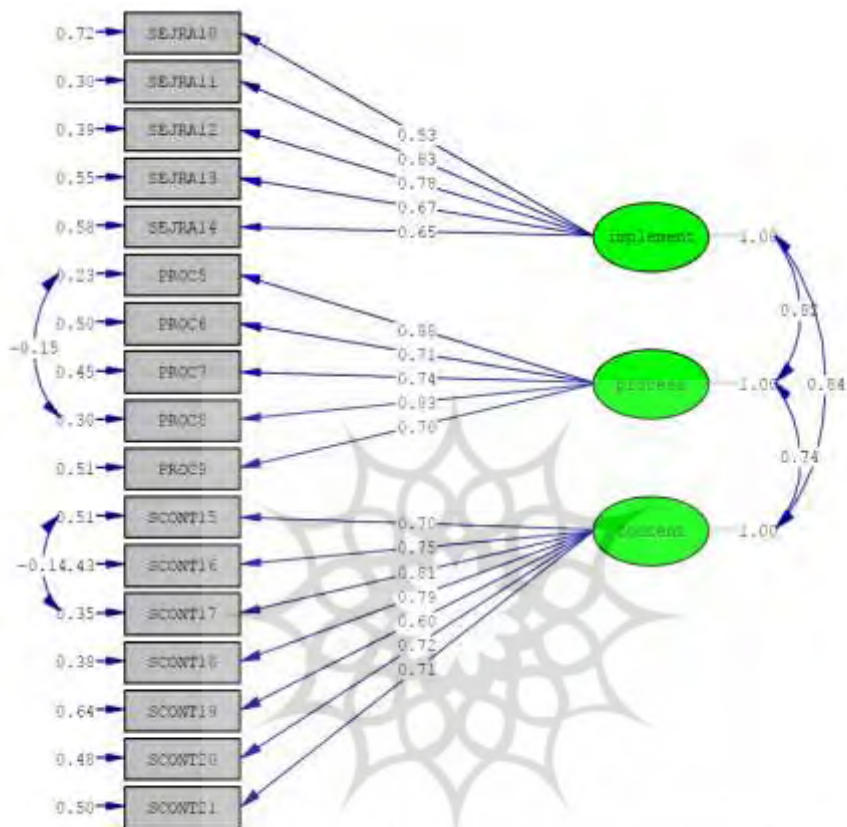
جدول شماره ۳. تحلیل عاملی تأییدی کنترل راهبردی

ردیف	شاخص‌ها	اعداد معناداری	بار عاملی
۱	کنترل مراکز مسئولیت مالی	۶/۱۷	۰/۵۳
۲	کنترل حوزه‌های راهبردی	۱۱/۲۷	۰/۸۳
۳	کنترل عامل قابلیت راهبردی	۱۰/۱۸	۰/۷۸
۴	کنترل اداری	۸/۲۹	۰/۶۷
۵	کنترل تشخیصی	۷/۹۸	۰/۶۵
۶	پیش‌بینی نتایج مورد انتظار	۱۲/۰۹	۰/۸۸
۷	مقایسه مستمر عملکرد	۹/۰۷	۰/۷۱
۸	تجزیه و تحلیل انحرافات	۹/۶۳	۰/۷۴
۹	بازخورد اصلاحی	۱۱/۰۹	۰/۸۳

ردیف	شماخصها	اعداد معناداری	بار عاملی
۱۰	فنون تجزیه و تحلیل محیطی	۸/۹۰	۰/۷۰
۱۱	کنترل مسائل راهبردی محیطی	۸/۷۱	۰/۷۰
۱۲	کنترل مفروضات اساسی برنامه‌ریزی	۹/۸۲	۰/۷۶
۱۳	کنترل عوامل مزیت رقابتی	۱۰/۸۰	۰/۸۱
۱۴	کنترل مبتنی بر سناریو	۱۰/۵۵	۰/۷۹
۱۵	کنترل تعاملی	۷/۳۱	۰/۶۰
۱۶	کنترل آگاهی‌های ویژه	۹/۲۷	۰/۷۲
۱۷	کنترل فرهنگی	۹	۰/۷۱

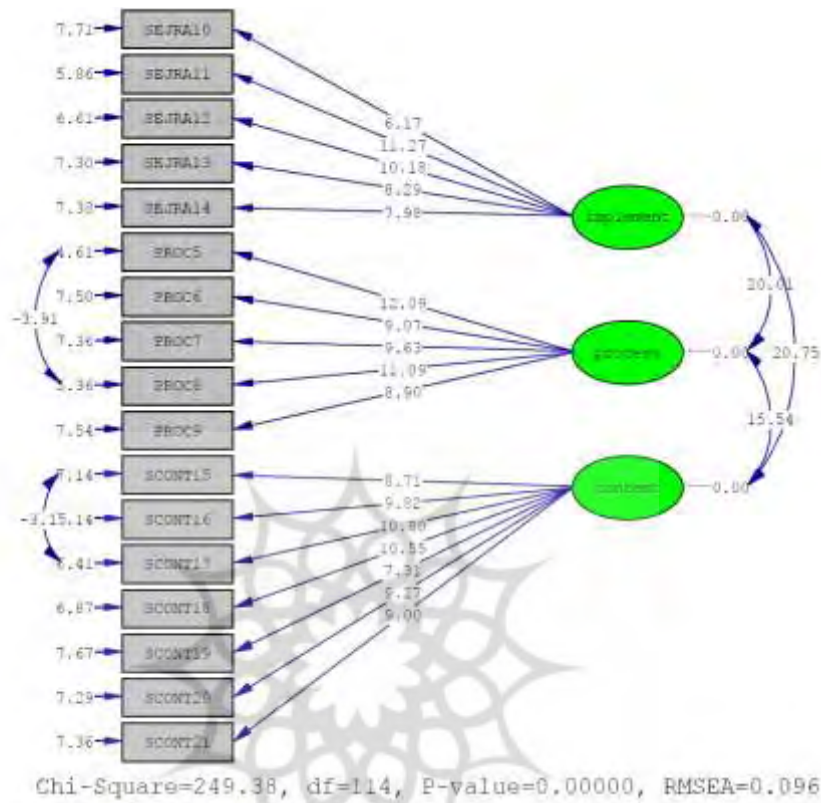
تحلیل نگاره فوق بیانگر آن است که در سازه کنترل اجرای راهبرد روش کنترل حوزه راهبردی شرکت (نظیر حوزه‌های تحقیق و توسعه، تبلیغات و بازاریابی، تولید، تأمین و تدارکات) بیشترین اهمیت (۰/۸۳) را دارد. همچنین در سازه فرایند کنترل راهبردی پیش‌بینی نتایج مورد انتظار (استاندارد) بیشترین اهمیت (۰/۸۸) را دارد. در سازه کنترل محتوای راهبرد نیز رصد دائم عوامل مزیت رقابتی شرکت بیشترین اهمیت (۰/۸۱) را دارد.

تحلیل عاملی مرتبه اول در حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری



Chi-Square=249.38, df=114, P-value=0.00000, RMSEA=0.096

نمودار شماره ۳. تحلیل عاملی مرتبه اول کنترل راهبردی در حالت تخمین استاندارد



**نمودار شماره ۴: تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول کنترل راهبردی در حالت اعداد معناداری**

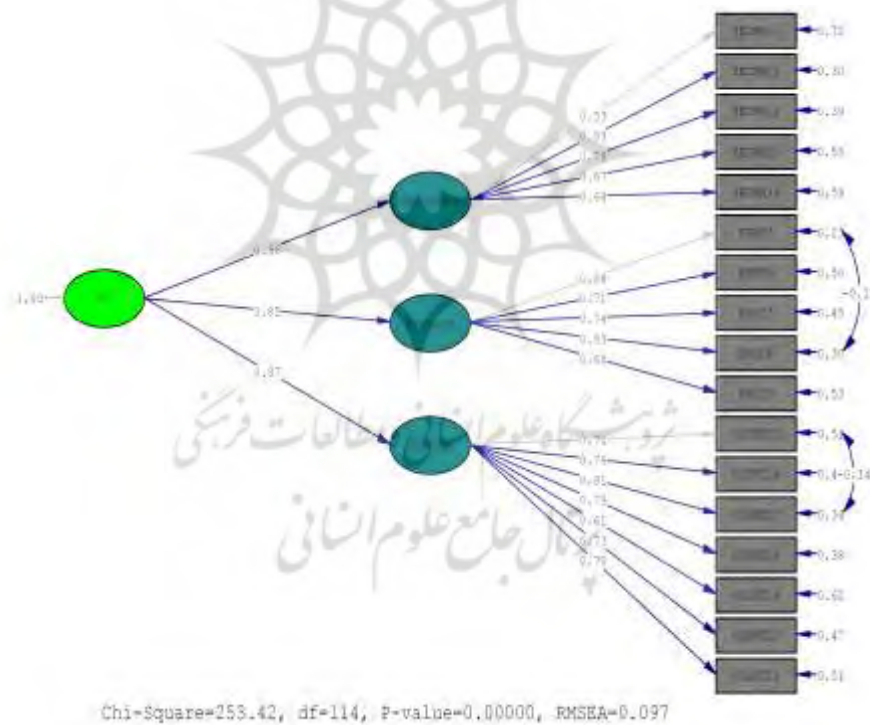
همان‌طوری که در نمودار ۵ نمایش داده شده است، متغیرهای اجزا، فرایند و محتوای کنترل راهبردی با مفهوم کنترل راهبردی ارتباط مثبت و معناداری دارند. برازش مدل نیز تقریباً مناسب است. چون نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر ۲/۲۲ و کمتر از حد مجاز یعنی ۳ است و مقدار RMSEA (۰/۰۹۷) نزدیک به مقدار مجاز ۰/۰۸ است.

جدول شماره ۴. تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم کنترل راهبردی

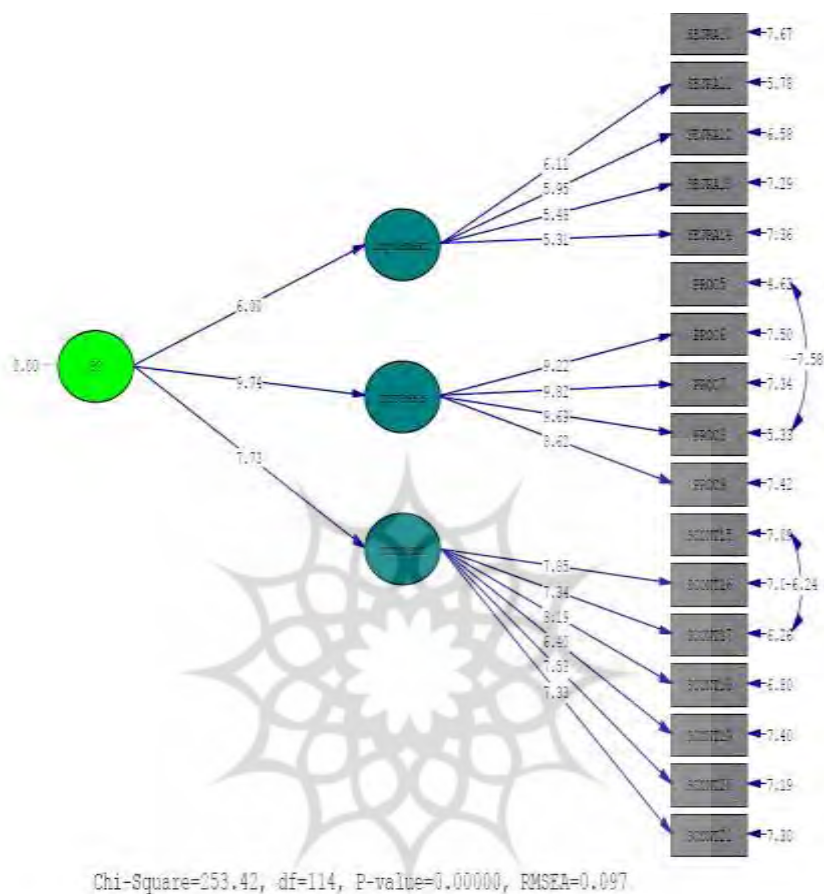
بار عاملی	اعداد معناداری	شاخص‌ها	رتبه
۰/۹۶	۶	اجرای راهبرد	۱
۰/۸۵	۹/۷۴	فرایند کنترل راهبردی	۲
۰/۸۷	۷/۷۳	محتوای راهبرد	۳

تحلیل نگاره فوق بیانگر آن است که در سازه کنترل راهبردی کنترل اجرای راهبرد بیشترین اهمیت (۰/۹۶) را دارد.

تحلیل عاملی مرتبه دوم در حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری



نمودار شماره ۵. تحلیل عاملی مرتبه دوم کنترل راهبردی در حالت تخمین استاندارد



نمودار شماره ۶. تحلیل عاملی مرتبه دوم کنترل راهبردی در حالت اعداد معناداری

### تحلیل عاملی تأییدی عملکرد سازمانی

برای تحلیل عاملی تأییدی سؤالات عملکرد سازمانی، مدل خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معناداری به ترتیب به صورت زیر است: همان طوری که در نمودار ۷ نمایش داده شده است، بین متغیر مکنون (عملکرد) و متغیرهای مشاهده گر (سؤالات) مربوط به آن همبستگی مثبت وجود دارد. مدل از نظر شاخص های تناسب در وضعیت خوبی قرار دارد. چون نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر ۰/۹۹ و کمتر از حد مجاز یعنی ۳ است و مقدار RMSEA (۰/۰۰۰) کمتر از مقدار



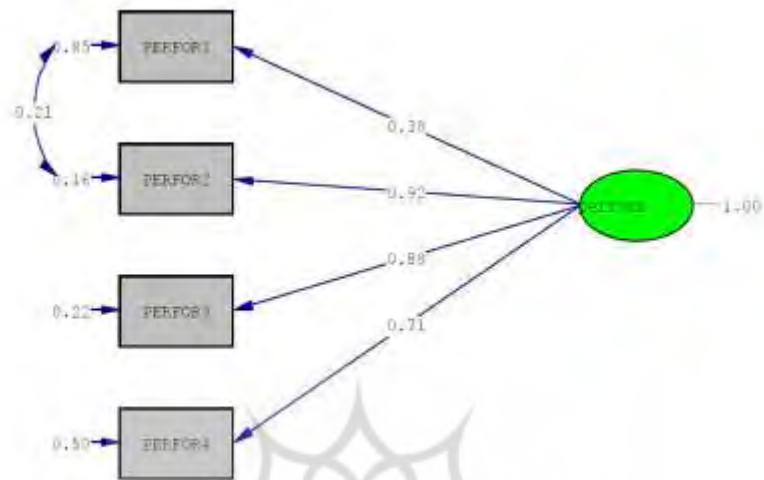
مجاز ۸. است. لازم به ذکر است، اصلاحات مجاز پیشنهادی نرم‌افزار انجام گردید و برآزش کنونی بعد از اصلاحات پیشنهادی حاصل گردیده است. در حالت معناداری نیز همان‌طور که در نمودار ۸ نمایش داده شده است. تمامی پارامترهای مدل مربوط به عملکرد سازمانی معنادار شده است، زیرا اعداد معناداری تمامی پارامترهای آن از عدد ۱.۹۶ بزرگ‌تر هستند.

**جدول شماره ۵. تحلیل عاملی تأییدی عملکرد سازمانی**

شماره	شاخص‌ها	اعداد معناداری	بار عاملی
۱	متوسط رشد صنعت	۴/۰۹	۰/۳۸
۲	نرخ بازده سرمایه‌گذار	۱۲/۵۴	۰/۹۲
۳	نرخ بازده حقوق صاحبان سهام	۱۱/۸۲	۰/۸۸
۴	نرخ بازده فروش	۸/۷۵	۰/۷۱

تحلیل نگاره فوق بیانگر آن است که در سازه عملکرد سازمانی نرخ بازده سرمایه‌گذاری (نسبت سود پس از کسر مالیات به کل دارایی‌ها) شرکت بیشترین اهمیت (۰/۹۲) را دارد.

تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری



Chi-Square=0.99, df=1, P-value=0.32055, RMSEA=0.000

نمودار شماره ۷. تحلیل عاملی تأییدی عملکرد سازمانی در حالت تخمین استاندارد



Chi-Square=0.99, df=1, P-value=0.32055, RMSEA=0.000

نمودار شماره ۸. تحلیل عاملی تأییدی عملکرد سازمانی در حالت اعداد معناداری

همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته اصلی

جدول شماره ۶. همبستگی مدل مفهومی تحقیق

کنترل راهبردی	فرایند	محتوای راهبردی	اجرای راهبردی	
۱	$r=0/65$ $sig=0$	$r=0/349$ $sig=0$	$r=0/744$ $sig=0$	کنترل راهبردی
$r=0/42$ $sig=0$	$r=0/292$ $sig=0/001$	$r=0/202$ $sig=0/021$	$r=0/373$ $sig=0$	عملکرد سازمانی

قبل از این که مدل از نظر معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گیرد، همبستگی بین متغیرهای مدل با استفاده از آزمون پیرسون مورد آزمون قرار گرفت. در نگاره زیر همبستگی برای متغیرها ذکر شده است. آزمون فرضیه بدین صورت مطرح می‌شود که:

فرضیه صفر: بین دو متغیر  $Z_1$ ،  $Z_2$  رابطه معناداری وجود ندارد

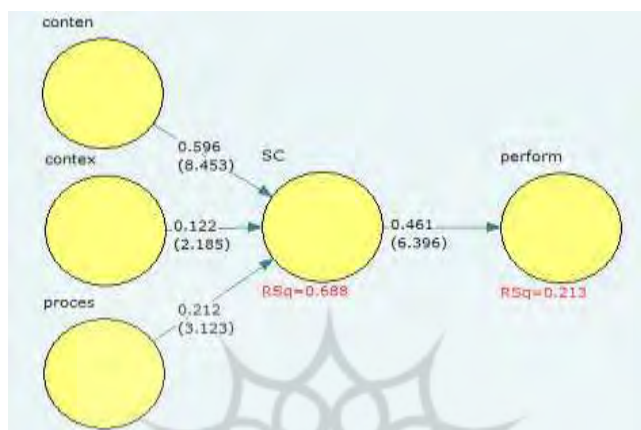
فرضیه یک: بین دو متغیر  $Z_1$ ،  $Z_2$  رابطه معناداری وجود دارد

همان‌طور که در جدول ۶ مشاهده می‌شود (در این نگاره  $r$  نشان‌دهنده ضریب همبستگی و  $sig$  نشان‌دهنده عدد معناداری است)، تمام روابط معنادار هستند و بین متغیرها همبستگی وجود دارد.

#### آزمون مدل ساختاری (تحلیل مسیر)

تحلیل مسیر (مدل ساختاری) فنی است که روابط بین متغیرهای تحقیق (مستقل، میانجی و وابسته) را به‌طور همزمان نشان می‌دهد. مدل‌یابی معادلات ساختاری (SEM) دارای نوع نسل LISREL و PLS می‌باشد. LISREL که به‌عنوان نسل اول مدل معادلات ساختاری (SEM) شناخته شده است، در مواردی که حجم نمونه بالا و برای محقق مدل اندازه‌گیری (روابط بین متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده‌گر) نسبت به مدل ساختاری (روابط بین متغیرهای مکنون) اهمیت بیشتری دارد، کاربرد دارد. با توجه به ملاحظات LISREL که امروزه نسل دوم مدل‌یابی معادلات ساختاری بنام PLS را می‌توان در شرایط حجم نمونه کم و اهمیت بیشتر مدل ساختاری نسبت به مدل اندازه‌گیری به کار برد.

در اینجا چون حجم نمونه پایین و به دنبال تأیید مدل ساختاری هستیم، از PLS برای آزمون مدل استفاده شد که نتایج در نمودار و جدول زیر نشان داده شده است:



نمودار شماره ۹. آزمون معادلات ساختاری مدل مفهومی تحقیق

جدول شماره ۷. فرضیات مدل مفهومی تحقیق

تفسیر	اعداد معناداری	میزان تأثیر	فرضیات
تأیید	۸/۴۵۳	۰/۵۹۶	کنترل اجرای راهبرد بر کنترل راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارند.
تأیید	۲/۱۸۵	۰/۱۲۲	کنترل محتوای راهبرد بر کنترل راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارند.
تأیید	۳/۱۲۳	۰/۲۱۲	فرایند کنترل بر کنترل راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارند.
تأیید	۶/۳۹۶	۰/۴۶۱	کنترل راهبردی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

علاوه بر این همان‌طور که در شکل مشخص است مقدار ضریب تعیین برای کنترل راهبردی ۰/۶۸۸ (که نشان‌دهنده مقدار تبیین متغیر کنترل راهبردی توسط سه

متغیر اجرا، محتوا و فرایند می‌باشد.) و برای عملکرد سازمانی ۰/۲۱۳ (که نشان‌دهنده مقدار تبیین متغیر عملکرد سازمانی توسط کنترل راهبردی سازمانی می‌باشد) است. آزمون فرضیه اول: کنترل اجرای راهبرد بر کنترل راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد. عدد معناداری این فرضیه (۸/۴۵۳) است که بالاتر از عدد استاندارد (۱/۹۶) بوده لذا فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفت. تأیید این فرضیه بدین معناست که هر چه قدر عوامل و متغیرهای اجرای راهبرد بهبود پیدا کنند منجر به بهبود در کنترل راهبردی خواهند شد.

آزمون فرضیه دوم: کنترل محتوای راهبرد بر کنترل راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد. عدد معناداری این فرضیه (۲/۱۸۵) است که بالاتر از عدد استاندارد (۱/۹۶) بوده لذا فرضیه دوم نیز مورد تأیید قرار گرفت. تأیید این فرضیه بدین معناست که هر چقدر عوامل کنترل محتوای راهبرد تغییر کنند منجر به تغییر و بهبود در کنترل راهبردی خواهند شد.

آزمون فرضیه سوم: عوامل فرایند کنترل بر کنترل راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارند. عدد معناداری این فرضیه (۳/۱۲۳) است که بالاتر از عدد استاندارد (۱/۹۶) بوده لذا فرضیه سوم نیز مورد تأیید قرار گرفت. تأیید این فرضیه بدین معناست که هر چقدر عوامل فرایند کنترل دستخوش تغییر و بهبود شوند کنترل راهبردی نیز بهبود خواهد یافت.

آزمون فرضیه چهارم: کنترل راهبردی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد. عدد معناداری این فرضیه (۶/۳۹۶) است که بالاتر از عدد استاندارد (۱/۹۶) بوده لذا فرضیه چهارم نیز مورد تأیید قرار گرفت. تأیید این فرض بنا به نظر چنهال (۲۰۰۳) بدین معناست که کنترل راهبردی بالا تناسب و موجب عملکرد بالاست و کنترل راهبردی پایین تناسب و موجب ضعیف روی عملکرد و اثر کاهنده و تخریبی دارد.

### جمع‌بندی

اولویت سرمایه‌گذاری بر روی فن‌های کنترل راهبردی به ترتیب ذیل است:

۱. کنترل حوزه‌های راهبردی (۱۱/۲۷)
۲. کنترل عوامل مزیت رقابتی (۱۰/۸۰)
۳. کنترل عامل قابلیت راهبردی (۱۰/۱۸)

۴. کنترل مبتنی بر سناریو (۱۰/۵۵)

۵. کنترل مفروضات اساسی برنامه‌ریزی (۹/۸۲)

۶. کنترل آگاهی‌های ویژه (۹/۲۷)

۷. کنترل فرهنگی (۹)

۸. کنترل مسائل راهبردی محیطی (۸/۷۱)

۹. کنترل اداری (۸/۲۹)

۱۰. کنترل تشخیصی (۷/۹۸)

۱۱. کنترل تعاملی (۷/۳۱)

۱۲. کنترل مراکز مسئولیت مالی (۶/۱۷)

لازم به ذکر است که رویکردهای کنترل راهبردی باید به صورت موازی و همزمان در سازمان‌ها اجرا گردند و حالت سلسله مراتبی می‌باشند. کنترل محتوای راهبرد (۷.۷۳) نسبت به کنترل اجرای راهبرد (۶) از اهمیت بالایی برای سرمایه‌گذاری برخوردار است. توجه به فرایند کنترل راهبردی (۹/۷۴) در کنار فن‌های کنترل راهبردی نیز می‌تواند به طور مستقیم در عملکرد شرکت‌ها مؤثر باشد. لازم به ذکر است که رویکردهای کنترل راهبردی باید به صورت موازی و همزمان در سازمان‌ها اجرا گردند و حالت سلسله مراتبی می‌باشند. کنترل محتوای راهبرد (۷/۷۳) نسبت به کنترل اجرای راهبرد (۶) از اهمیت بالایی برای سرمایه‌گذاری برخوردار است. توجه به فرایند کنترل راهبردی (۹/۷۴) در کنار فن‌های کنترل راهبردی نیز می‌تواند به طور مستقیم در عملکرد شرکت‌ها مؤثر باشد.

پیشنهادهایی نیز می‌توان مستخرج از فرضیات و مدل پژوهش حاضر ارائه داشت.

۱. مدیران باید توجه داشته باشند که طبق نتایج این تحقیق در محیط به اثبات کنترل راهبردی به سمت کنترل اجرای راهبرد جهت می‌یابد و استفاده از فن‌هایی از قبیل کنترل مراکز مسئولیت مالی، کنترل حوزه‌های راهبردی، کنترل عامل قابلیت راهبردی، کنترل اداری و کنترل تشخیصی توصیه می‌شود و زمانی که به سمت محیط بی‌ثبات حرکت می‌کنند در کنترل راهبردی بیشتر کنترل محتوای راهبرد را مطرح‌نظر داشته باشند و از فن‌هایی از قبیل: کنترل مسائل راهبردی محیطی، کنترل مفروضات

اساسی برنامه‌ریزی، کنترل عوامل مزیت رقابتی، کنترل مبتنی بر سناریو، کنترل تعاملی، کنترل آگاهی‌های ویژه و کنترل فرهنگی استفاده کنند.

۲. نتایج این پژوهش مؤید آن است که در سازمان‌ها همواره سطحی از کنترل وجود دارد. البته این نکته را باید توصیه کرد که سطوح کنترل راهبردی به‌طور موازی و البته سلسله‌مراتبی برای بهبود عملکرد سازمانی لازم و ضروری است بدین معنا که کنترل عملیاتی و حسابرسی که در اغلب سازمان‌ها و شرکت‌ها وجود دارد پایین‌ترین سطح کنترل و سطح بالاتر آن کنترل اجرای راهبرد و سطح عالی آن، کنترل محتوای راهبردی می‌باشد که مدیران باید به هر سه سطح توجه کافی داشته باشند و پرداختن به سطح به معنای چشم‌پوشی از سطوح دیگر نیست و نباید باشد.

۳. همان‌گونه که مشاهده شد، مدل‌های مختلفی برای طراحی فرآیند کنترل راهبردی در ادبیات مدیریت پیشنهاد شده است (Anthony, 1965; Lorange et al., 1986; Simons, 1995a) و همچنین سیستم‌هایی که به فرآیندهای راهبرد کمک می‌کنند نیز در ادبیات مطرح شده است که شامل پایش محیط (Preble, 1992)، بودجه استراتژیک (Lorange, 1988)، نشان‌های راهبردی (Camillus and Grant, 1980; Goold with Quinn, 1990)، سیستم‌های پاداش (Govindarajan, 1984; Salter, 1973). اما اکثر این مدل‌ها بر سطح کلان فرایند راهبرد کار کرده‌اند و کمتر به سطح خرد پرداخته‌اند و رفتار تک‌تک افراد در تحقق راهبرد کمتر مورد توجه قرار گرفته است. لذا محققان می‌توانند کنترل را براساس مدل ارائه‌شده در این پژوهش در سطح خرد پی بگیرند.

۴. در این تحقیق سعی بر این بود از یک رویکرد قیاسی به استخراج و ارزیابی مدل کنترل راهبردی دست بزنیم. پیشنهاد می‌شود در تحقیق با رویکرد استقرایی و روش کیفی نظام کنترل راهبردی در شرکت‌ها و سازمان‌های ایرانی در فضای بیش از سه دهه از انقلاب اسلامی که در شرایط محیطی تحریم و سختی قرار داشته‌اند، طراحی و تدوین شود.

## یادداشت‌ها

1. SPSS 15
2. Strategic Control

### کتابنامه

- استونر، جیمز و دیگران (۱۳۷۹)، مدیریت، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، چاپ اول، جلد اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- پیرس و رابینسون (۱۳۷۷)، مدیریت استراتژیک، سهراب خلیل شورینی، چاپ اول، تهران: انتشارات یادواره.
- حکاک، محمد (۱۳۷۸)، «طراحی مدل کنترل استراتژیک برای واحدهای صنعتی صادرکننده کالا در ایران»، بهروز درّی، رساله دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی.
- خاشعی، وحید و حسینی، سید محمود (۱۳۹۱)، «درآمدی به کنترل راهبردی؛ مورد مطالعه چشم‌انداز راهبردی نهاد کتابخانه‌های عمومی کشور»، فصلنامه علمی و پژوهشی تحقیقات اطلاع‌رسانی و کتابخانه عمومی، دوره ۱۸، ش ۲، صص ۲۱۷-۲۴۰.
- خلیلی شورینی. سهراب (۱۳۷۷)، برنامه‌ریزی استراتژیک، چاپ اول، تهران: انتشارات یادواره.
- رابینز، استیفن پی (۱۳۷۹)، مبانی مدیریت، سید محمد اعرابی و دیگران، چاپ اول، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
- سایمونز، رابرت (۱۳۸۵)، نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی، مجتبی اسدی، تهران: گروه پژوهشی آریانا.
- لورنژ، پیترو، اسکات مورتون. مایکل اف، گوشل. سومانترا (۱۳۸۵)، کنترل استراتژیک، سید محمد اعرابی و محمد حکاک، چاپ اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.

Antony, R. Diridin, J. Badford, N. (1993), *Management Control Systems*, Translated by Mohammad Taghi Ziaei Bigdeli, Tehran: Public Administration Education Center



- Muralidharan, R. (1997), "Strategic Control for Fast-moving Markets: Updating the Strategy And monitoring the Performance", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 1, pp.64-73.
- Muralidharan, Raman (2004), "A Framework for Designing strategy Content Controls", *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53 (7), pp.590-601.
- Muralidharan, Raman and Hamilton, Robert D. (1999), "Aligning Multinational Control Systems", III, *Long Range Planning*, 32(3), pp.352 ° 361.
- Nilsson, Fredrik (2000), "Parenting Styles and Value Creation: A Management Control Approach", *Management Accounting Research*, 11, pp.89-112.
- Pearce, J.A. & Robinson, R.B. (1994), *Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control*, Richard, D. Irwin, Inc. U.S.A. 5th ed.
- Robert Simons (1994), "How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal", *Strategic Management Journal*, 15(3), pp.169-189.
- Schreyogg, George and Steinmann, Horst (1987), "Strategic Control; A New Perspective", *Academy of Management Review*, 12, pp.91-103.
- Simons, R. (1994), How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Control, *Strategic Management*, J. 15, pp.169° 189.
- Simons, R. (1995a), *Levers of Control- How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simons, R. (1995b), "Control in an Age of Empowerment", *Harvard Business Review*, 73, pp.80-88.
- Scheyogg, G. Sitenmann, H. (1987), "Strategic Control", *Academy of Management Review*, 12, No. 1, pp.91-103.
- Simons, Robert (2000), *Performance Measurment And Control Systems for Implementing Strategy*, Prentice- Hall.
- Preble, John, F. (1992), "Towards a Comperhensive System of Strategic Control", *Journal of Management Studies*, 29, 4 july.
- Schreyogg, Georg, Steinmann, Horst (1987), "Strategic Control", *Academy of Management Review*, Vol, 12. No.1, pp.91-103.