

ارائه مدل استراتژی‌های کنترل براساس الگوی نتیجه‌ای دو بعدی

لیلا قدرت آبادی*، محمدعلی شاه حسینی**، سید محمد اعرابی***

چکیده

کنترل در سطح استراتژیک، کنترل تمامی عناصر سازمان در سطح ذهنی و مفهومی است. کنترل استراتژیک از دو الگوی فرایندی و نتیجه‌ای به دست می‌آید، در کنترل استراتژیک فرایندی توجه و تمرکز به صحت و درستی فرایند مدیریت استراتژیک است و در کنترل استراتژیک نتیجه‌ای با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک گونه‌ها به دست می‌آیند. از این رو هدف این پژوهش ارائه الگوی نتیجه‌ای دو بعدی استراتژی‌های کنترل برای حفظ پویایی سازمان می‌باشد. برای دستیابی به این هدف، از روش مرور نظام‌مند استفاده شد. ابتدا با جست و جو در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر، تعداد ۱۳۰ مقاله استخراج و از میان آن‌ها ۶۰ مقاله بر اساس معیارهای مشخص انتخاب گردید. سپس با استفاده از روش استنتاج مضمون، زمینه‌های تحقیقاتی کنترل شامل کنترل استراتژیک، اهرم‌های کنترل و سیستم‌های مدیریت کنترل شناسایی و پس از آن نگاهی از مفاهیم و موضوعات مرتبط با هر زمینه ترسیم گردید. شناسایی استراتژی‌های کنترل با استفاده از نقاط مرجع استراتژیک که با سایر عناصر هماهنگ بوده زیرا هماهنگی هم معیار صحت است و هم باعث هم‌افزایی می‌گردد. نقاط مرجع استراتژیک در این جا میزان تمرکز و کانون توجه تعیین شده و همراه با ۱۶ زیرمقوله و ۴۷ کد (عامل) زیر مجموعه، از جمله یافته‌های اصلی این تحقیق هستند. بر مبنای الگوسازی نتیجه‌ای، از میان استراتژی‌های اولویت‌دار یکی را انتخاب نموده و به هماهنگی افقی و عمودی مبادرت می‌ورزیم، برای گونه‌شناسی استراتژی‌های کنترل، هر یک از نقاط مرجع استراتژیک (میزان تمرکز و کانون توجه) را به صورت یک طیف در نظر می‌گیریم تا یک ماتریس دو در دو حاصل شود و سپس استراتژی‌های کنترل در این خانه‌ها جای داده می‌شود. با استفاده از این گونه‌شناسی چهار استراتژی (۱) استراتژی‌های کلیدی عملکرد، (۲) استراتژی‌های سودآوری، (۳) استراتژی‌های تحول و (۴) استراتژی‌های ارتباطی که هماهنگ با الگوی نتیجه‌ای کنترل استراتژیک لورنژ و الگوی اهرم‌های کنترل استراتژی سایمونز حاصل شده است.

کلید واژه‌ها: کنترل استراتژیک، هماهنگی استراتژیک، نقاط مرجع استراتژیک، استراتژی‌های

کنترل.

تاریخ دریافت مقاله: ۱۴۰۰/۰۳/۰۷ تاریخ پذیرش مقاله: ۱۴۰۰/۰۸/۰۳

* دکتری، پردیس بین‌المللی کیش، دانشگاه تهران، تهران، ایران (نویسنده مسئول)

Email: l.ghodratbadi@ut.ac.ir

** دانشیار، دانشگاه تهران، تهران، ایران.

*** استاد، دانشگاه علامه طباطبائی، تهران، ایران.

۱. مقدمه

سیستم‌های کنترل مدیریت ابزارهایی برای پیاده‌سازی استراتژی‌های کسب‌وکار هستند. کنترل تلویحا به معنای مدیریت تنش ذاتی میان نوآوری از یک سو و دستیابی قابل پیش‌بینی به اهداف از سوی دیگر است تا هر دوی آن‌ها به رشد سودآور تبدیل شوند. کنترل کارآمد استراتژی نیازمند آزادی برای نوآوری و نیز اطمینان از این است تا افراد به صورت بهره‌ور برای رسیدن به اهداف از پیش تعیین شده کار کنند [۵۶]. رابرت جی مکلر^۱ کنترل را بر اساس عناصر ضروری فرایند کنترل تعریف می‌کند: کنترل، تلاشی مستمر برای تنظیم استانداردهای عملکرد با اهداف برنامه‌ریزی شده برای طراحی نظام‌های بازخورد اطلاعاتی جهت مقایسه عملکرد واقعی با این استانداردهای از پیش تعیین شده است و مشخص نمودن این موضوع که آیا انحراف معناداری در اندازه‌گیری وجود دارد یا خیر و اقدامات لازم برای اطمینان از اینکه تمام منابع سازمان در موثرترین و کارآمدترین راه ممکن برای دستیابی به اهداف سازمان مورد استفاده قرار می‌گیرند. نکته حائز اهمیت در این خصوص، آن است که دقت شود کنترل به عنوان یک نظام مستقل مورد توجه قرار نگیرد [۵۹]. کنترل می‌تواند با اهداف گوناگون هدف گذاری گردد مانند سود بیشتر برای سهامداران و یا سود بیشتر برای تیم اجرایی و یا برای مشتریان و عموم جامعه [۱۵]. کنترل استراتژیک نیز به معنای کنترل در سطح مفهومی و ذهنی و جزئی از الگوی جامع مدیریت استراتژیک است و به فرایندهای رسمی و غیر رسمی اطلاق می‌شود که سازمان را در ایجاد و حفظ پویایی آن یاری می‌رساند. در این تعریف پویایی در بردارنده جهت، اثربخشی و هماهنگی استراتژیک است [۹]. سازمان‌ها باید جنبه‌های ویژه هم-افزایی مانند عملیات مشترک، شایستگی متمایز و ارزش‌ها و تصویر مشترک را مشخص کرده و استراتژی‌های کنترل خود را در این ابعاد متمرکز کنند. پویایی‌های سازمان نیز که منعکس کننده جنبه‌های مختلف سازمان‌ها هستند یعنی پویایی‌های ارزش‌ساز، پویایی‌های استراتژی‌ساز و پویایی‌های رفتار ساز که هر یک منجر به تنش‌های سازمانی می‌شوند، باید تلفیق و متعادل شوند تا امکان کنترل کارآمد وجود داشته باشد. بنابراین کنترل در سطح استراتژیک یعنی آزمون پویایی‌های برنامه‌ریزی و اجرای استراتژیک و در سطح عملیاتی یعنی آزمون همسویی اجرای استراتژی با سطح استراتژیک. با این وجود جای خالی پژوهشی که استراتژی‌های کنترل را مشخص نماید، کاملا محسوس است؛ و به عنوان ضعف پژوهشی بررسی خواهد شد.

استراتژی کنترل، جهت‌گیری در نحوه کنترل می‌باشد که می‌تواند در موضوعات متفاوتی مطرح شود و با فرض اینکه کنترل عملیاتی بخشی از نظام کنترل است که در راس آن کنترل استراتژیک قرار دارد، بر کنترل عملیاتی حاکم است؛ برای مثال در صنعت دارو زمانی که دارو از کشور مبدا وارد می‌شود بر اساس چه قوانین و مقرراتی توزیع و ثبت می‌شود، با آزمون فرمول‌ها، تاریخ‌ها بررسی شده و معمولا کنترل شدیدی بر آن اعمال می‌گردد، پس مانند کنترل پروژه تنها بر مبنای زمان و هزینه انجام نمی‌شود بلکه استراتژی‌های کنترل در زمینه‌های مختلف بوده و عملیات متفاوتی نیز دارند، بنابراین این موضوع، خلاء کاربردی در پژوهش محسوب می‌گردد. با بررسی پژوهش‌های پیشینه می‌توان نتیجه گرفت که اغلب آن‌ها با موضوعات کنترل استراتژیک و کنترل عملیاتی انجام شده است، نه ارائه مدل استراتژی‌های کنترل براساس الگوی نتیجه‌ای دو بعدی. همچنین مطالعات انجام شده در ایران معمولا در سطح نظری بوده و کمتر به گزارش‌های عملی در این زمینه پرداخته شده است که به بومی‌سازی مدل‌های کنترل توجه شود، با عنایت به موارد مذکور، این خلاء پژوهشی در زمینه ارائه مدل استراتژی‌های کنترل وجود دارد. محقق در این مقاله تلاش نموده تا با ارائه این مدل که سابقه‌ای برای پژوهش در آن در کشور وجود ندارد، با تاکید بر بومی‌سازی آن در صنعت دارویی به پر کردن این خلاء کمک کند.

^۱ Robert J. Mockler

۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

مبانی نظری. در مبانی مدیریت استراتژیک بین مقولات استراتژیک و عملیاتی تفکیک قائل می‌شوند. به نظر می‌رسد ملاک «عینی-ذهنی» می‌تواند ملاک مناسبی برای تمایز نگرش‌های عملیاتی از استراتژیک محسوب شود [۳۵].

مدیریت استراتژیک، مدیریتی عمق‌نگر و آینده‌نگر است که به خلق و مفهوم‌سازی افکار می‌پردازد و مقصد مناسب سازمان را در آینده نشان می‌دهد. کانون توجه این مدیریت، شناسایی ماموریت و استراتژی‌های سازمان و همچنین منابع مورد نیاز برای اجرای موفق آن استراتژی‌هاست [۱۰]. مفهوم مدیریت استراتژیک به مرور تکامل یافته و این تکامل ادامه خواهد یافت. از این رو، در مورد مفهوم دقیق این واژه توافق کلی وجود ندارد. با این وجود، مدیریت استراتژیک در سازمان‌ها به کار گرفته شده و بیشتر سازمان‌هایی که آن را به کار می‌بندند، از سودمندی قابل ملاحظه‌ای بهره می‌برند [۲۱].

پیرس و رابینسون^۱ (۱۹۸۸)، مدیریت استراتژیک را مجموعه‌ای از تصمیمات و اقدامات تعریف می‌کنند که نتیجه آن تنظیم و اجرای طرح‌هایی است که برای نیل به اهداف سازمان طراحی شده‌اند. آن‌ها فرایند مدیریت استراتژیک را مشتمل بر نه حوزه و وظیفه کلیدی می‌دانند [۵۱].

در زمینه مدیریت استراتژیک، الگوهای بسیاری ارائه شده‌اند. برتون با استفاده از الگوی نتیجه‌ای دوبعدی، با توجه به پاسخ به سوالاتی که طرح می‌نماید، به ایجاد هماهنگی بین استراتژی‌ها مبادرت می‌ورزد. برتون با مهندسی معکوس، با توجه به استراتژی‌های موجود، به پیشنهاد راهکار و آزمون تناسب و هماهنگی می‌پردازد [۱۷]. باید توجه داشت موقعیت در سوالات برتون یعنی موقعیت فعلی، ولی پیشنهادها یا استراتژی‌ها بر مبنای وضع مطلوب و آرمان‌ها در آینده ارائه می‌شود. یعنی ترسیم وضع مطلوب به وضع موجود کاری ندارد. همچنین صحت استراتژی‌های پیشنهادی (صحت سنجی و راستی آزمایی) بر مبنای نظریه‌ها و الگوها خواهد بود و نه (صرفاً) بر اساس نظر خبرگان [۱۷].

نگرش فرایندی و روابط انسانی و علمی به مدیریت، مختص علم مدیریت هستند، در حالی که سه نگرش سیستمی، اقتصادی و استراتژیک، عام بوده و در تمامی علوم قابل استفاده هستند. لذا کنترل استراتژیک، تلفیقی از نگرش فرایندی و نگرش استراتژیک می‌باشد، حال با تلفیق این دو نگرش، کنترل استراتژیک در تمامی عناصر مربوطه جاری است، مانند کنترل استراتژیک اهداف و کنترل استراتژیک استراتژی که شامل کنترل اجزای قلمرو، توانمندی ویژه، مزیت رقابتی و هم‌افزایی می‌باشد [۹]، و کنترل استراتژیک محیط، تکنولوژی، ساختار، منابع انسانی، فرهنگ و غیره.

کنترل استراتژیک بر تصمیم‌گیری کیفیت و پیامدهای استراتژیک طولانی‌مدت آن‌ها تمرکز می‌کند، در حالی که مسیر و استراتژی هر واحد کسب و کار در سازمان را نیز در نظر می‌گیرد تا تعارضات را به حداقل و سودهای متقابل عملکرد را به حداکثر برساند. چنین کنترل‌هایی غالباً منجر به حداقل بازده در کوتاه‌مدت و تمرکز بر بلندمدت می‌شوند [۵۴]. کنترل استراتژیک سیستمی از مکانیسم‌ها، ابزارها و شاخص‌هایی است که روند اجرای استراتژی سازمان را اندازه‌گیری می‌کند و پاسخی منعطف به تغییرات محیط خارجی می‌دهد. کنترل استراتژیک برای تعیین اینکه آیا یک پیاده‌سازی عملی استراتژی وجود دارد و چگونه این اجرا به دستیابی به اهداف کمک می‌کند، طراحی شده است. بدون کنترل فعلی و نهایی، نمی‌تواند وجود داشته باشد، همانطور که مدیریت استراتژیک براساس فعالیت فعلی شرکت وجود ندارد [۵۷].

^۱ Pearce & Robinson

کنترل استراتژیک بسیاری از پژوهشگران کنترل را به دو بخش درون سازمان و بیرون سازمان تقسیم نموده و آن را به طور جدا بررسی می‌کنند. نتایج کار آن‌ها فرصتی را برای تعیین پایه‌های اصلی و مکانیسم کنترل فراهم نموده، ولی در این مطالعات رابطه ضعیفی بین سیستم کنترل و استراتژی وجود دارد. کنترل استراتژیک برای تعیین وجود اجرای استراتژی و چگونگی این اجرا، برای کمک به دستیابی به اهداف طراحی شده است. این موضوع بدون کنترل فعلی و نهایی، همچنین مدیریت استراتژیک مبتنی بر فعالیت فعلی شرکت نمی‌تواند وجود داشته باشد [۵۸]. کنترل استراتژیک موجب مقایسه شده و بازخورد آن نیز یادگیری را به دنبال خواهد داشت. طبق تحقیقات مشکور (۲۰۰۳)، کنترل استراتژیک محیط‌های زیر را پوشش می‌دهد:

کنترل تدوین استراتژی: مشاهده متمرکز استراتژیک (نظارت استراتژیک، رصد مداوم از محیط خارجی) و کنترل پیش زمینه‌های برنامه‌های استراتژیک (آزمون فرضیات عوامل بیرونی و توانایی منابع سازمان) کنترل اجرای استراتژی (کنترل انحراف از برنامه‌های استراتژیک) کنترل توسعه پدیده‌های بحرانی-هشدار اولیه (ارائه اطلاعات برای توسعه راه‌حل‌ها در حذف انحرافات استراتژیک).

باور و دیگران^۱ بر مدیریت مصلحت‌نگر و بر کاهش نیاز ماهرانه، تاکید می‌کنند. سرتو و پیتز (۱۹۹۰) با این استدلال که کنترل استراتژیک اثربخش بستگی به چهار متغیر ساختار، انگیزه، سیستم‌های اطلاعاتی و فرهنگ دارد الگوی سنتی خود را تکمیل می‌کنند. این متغیرها باید با اهداف استراتژیک سازگار باشند. انگیزه و فرهنگ در شکل‌گیری رفتار مناسب بسیار اهمیت دارند. جریان اطلاعات مبنایی برای هدایت تصمیم‌گیری استراتژیک به موقع و موفق می‌باشد. ساختار، ویژگی‌های کنترل رسمی را فراهم می‌کند و پیام‌هایی در مورد ریسک و ابتکار در سازمان به همراه دارد [۱۱].

فیگنر^۲ در پژوهشی اظهار داشته که جهت‌گیری استراتژی تاثیر قابل توجهی در متغیر کنترل استراتژیک دارد [۳۰]. تان و لیتسچرت^۳ (۱۹۹۴) تاثیر متغیر محیط بر جهت‌گیری استراتژی را توضیح می‌دهند و کمار و همکاران^۴ (۲۰۱۱)، این گفته را به عنوان جهت‌گیری استراتژی و محیط خارجی در صورتی که به صورت ترکیبی منجر به عملکرد مثبت سازمان گردد، تقویت می‌کنند [۴۱]. سیم و تیو^۵ (۲۰۱۱) بیان می‌کنند که محیط کسب و کار با کنترل استراتژیک رابطه دارد و ترکیبی از کنترل استراتژیک و محیط کسب و کار رابطه معنی‌داری با استراتژی دارند [۵۵].

الگوی کنترل استراتژیک لورنژ، مورتن و گوشل. کنترل‌های استراتژیک، منبعی برای آگاهی از شرایط محیط بیرونی و پاسخگویی سریع به تغییرات غیر قابل پیش بینی محسوب می‌شوند؛ لورنژ و همکاران به تناسب نوع تغییرات محیطی ادراک شده، قائل به دو نوع کنترل هستند [۴۵]: ۱. کنترل تغییرات تدریجی. هنگامی که بتوان از عهده تغییر و تلاطم محیطی برآمد، بر حفظ جهت‌گیری استراتژیکی خاص تمرکز دارد. اساسا در این کنترل تاکید می‌شود که مفروضات حیاتی پیشین محیطی که زیربنای استراتژی خاصی را تشکیل می‌دادند، هنوز دارای اعتبار می‌باشند. ۲. کنترل تغییرات بنیادی. تحت برخی از شرایط ناپیوستگی، حفظ و نگهداری نوسانات به سادگی سازمان را به جایگاهی که بقای موفقیت‌آمیزش در آن است، نخواهد رساند. در اینجا چالش شامل: تنظیم مجدد مسیر استراتژی، تصمیم‌گیری راجع به سطوح نسبی اطمینان و نیز حرکت تدریجی برای استراتژی جدید است.

^۱ Bavr & et all

^۲ Fiegenger

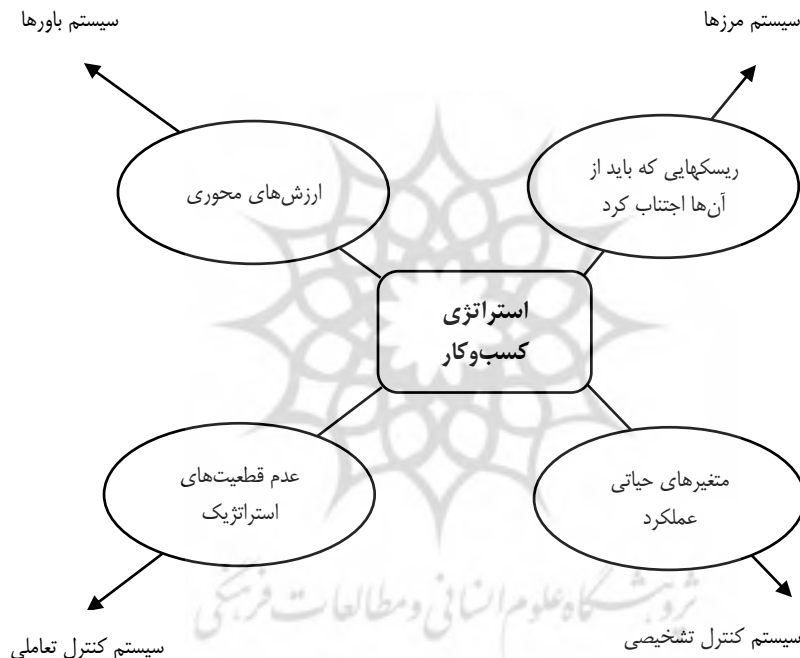
^۳ Tan and Litschert

^۴ Kumar, et al

^۵ Sim & Teoh

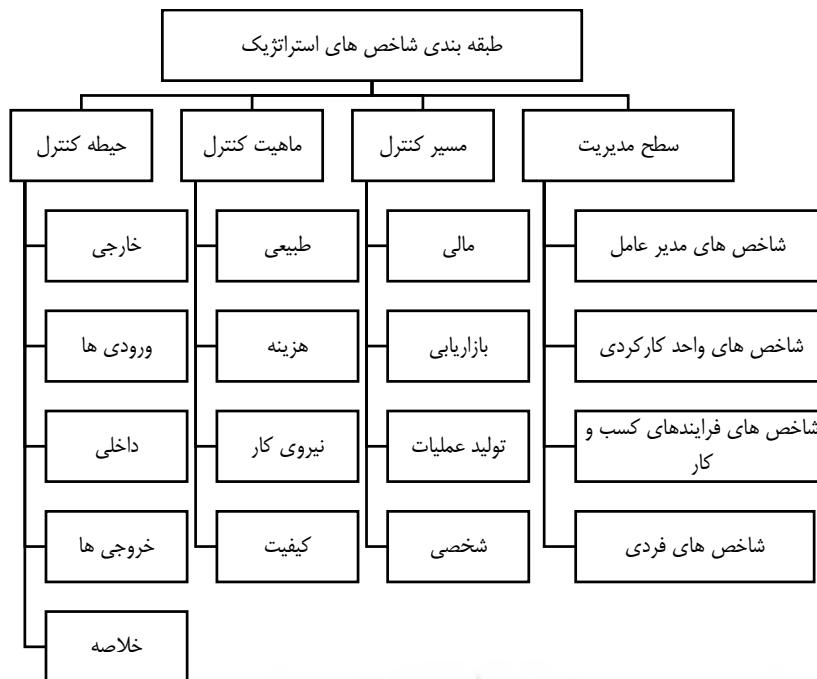
فرضیات حیاتی که استراتژی خاص را پایه‌ریزی می‌کنند بیش از این پایدار نخواهند بود و قوانین حاکم بر این استراتژی‌ها باید دوباره تعریف شوند.

اهرم‌های کنترل استراتژی سایمونز. استراتژی کسب‌وکار - نحوه رقابت یک شرکت و موضع‌گیری در برابر رقابیش - در هسته اصلی این تحلیل قرار دارد. چهار سازه کلیدی که باید برای پیاده‌سازی موفق استراتژی تحلیل و درک شوند عبارتند از: ارزش‌های محوری، ریسک‌هایی که باید از آن‌ها اجتناب کرد، متغیرهای حیاتی عملکرد، و عدم قطعیت‌های استراتژیک. هر یک از این سازه‌ها را یک اهرم یا سیستم متفاوت کنترل می‌نامند که استفاده از آن اثرات متفاوتی دارد. این اهرم‌ها عبارتند از: (۱) سیستم باورها، مورد استفاده برای الهام‌بخشی و هدایت جستجوی فرصت‌های جدید؛ (۲) سیستم‌های مرزها، مورد استفاده برای تعیین حدود رفتار جوایب فرصت؛ (۳) سیستم‌های کنترل تشخیصی، مورد استفاده برای انگیزه بخشی، نظارت و تقدیر از دستیابی به اهداف مشخص شده؛ و سیستم‌های کنترل تعاملی، مورد استفاده برای تحریک یادگیری سازمانی و پیدایش ایده‌ها و استراتژی‌های خودجوش [۵۶].



شکل ۱. کنترل استراتژی کسب‌وکار، متغیرهای کلیدی که باید تحلیل شوند [۵۶]

اثربخشی کنترل استراتژیک به ساختار مدیریت و اهداف فرایندهای اجرایی مناسب بستگی دارد. یکی از موثرترین سیستم‌های کنترل و مدیریت که ارتباط خود را با عملکرد بیشتر سازمان‌ها اثبات نموده، مهندسی مجدد فرایندهای کسب و کار است. مزیت این مدل امکان ایجاد اهداف مشخص و شاخص‌های کلیدی عملکرد برای هر فرایند کسب و کار می‌باشد. براساس ویژگی‌های کنترل استراتژیک، در شکل ۲، معیارهای سیستم استاندارد مشخص شده است [۵۷].



شکل ۲. طبقه بندی شاخص های کنترل استراتژیک [۵۷]

مفهوم هماهنگی از نظریه های رشته مدیریت به خصوص نظریه های سازمان و مدیریت استراتژیک می باشد. این مفهوم نقشی اساسی در استفاده از مفاهیم «اقتضایی» در زمینه های زیر ایفا کرده است: ارتباط ساختار و فناوری، شیوه های رهبری، سازگاری سازمان با محیط و تدوین استراتژی سطح کسب و کار [۶۲]. به اعتقاد لانگ و کلتام^۱ (۲۰۰۵)، هماهنگی استراتژیک، ابزاری اساسی برای سازماندهی و استاندارد کردن فعالیت ها و عملیات بخش های مختلف سازمان به منظور ایجاد یک کلیت واحد و منسجم است [۳۸]. هماهنگی نشانه میزان درجه ای است که نیازها، خواسته ها، اهداف، عناصر یا ساختار یک پدیده با نیازها، خواسته ها، اهداف، عناصر یا ساختار پدیده ای دیگر، همسو و هم راستا باشد [۱۹]. از دیدگاه کاپلان و نورتون (۱۳۸۳)، هماهنگی، عامل و منبع ارزش اقتصادی برای شرکت ها است و باید در این راستا حرکت نمایند. به مانند سایر حوزه های مدیریت، حوزه نوآوری نیز متاثر از موضوع هماهنگی بوده است. به هر حال راهبردهای خاص نوآوری وقتی با انتخاب های خاص راهبرد رقابتی پیوند یابند، اثربخش تر خواهند بود [۳۱]. برای ایجاد هماهنگی و انسجام بین راهبردها و سایر عناصر سازمانی، الگوهایی طرح شده است. در یک دسته بندی، براساس نگرش موجود به مفاهیم اجتماعی و مدیریتی، الگوهای هماهنگی به سه دسته عقلایی، طبیعی و یکپارچه دسته بندی شده اند [۸].

الگوهای عقلایی رابطه یک طرفه و از بالا به پایین و یا سلسله مراتبی راهبرد سازمان و راهبرد وظیفه ای را نشان می دهند. مطابق الگوی طبیعی (فزاینده، دایره ای، واقعی)، هم به هماهنگی عمودی و هم به هماهنگی افقی توجه می شود. در الگوی یکپارچه (ترکیبی، همه جانبه)، نگاه به تعامل افقی، عمودی و مراوده ای است. در این الگو تعدد متغیرها و لزوم وجود داده های زیاد باعث گردیده است که این الگوها زمان بر و هزینه بر باشند. از این رو محققین (مثلا فیگن باوم، و همکاران، ۱۹۹۶) تلاش نمودند با بهره گیری از مدل های ترکیبی (مانند نظریه نقاط مرجع استراتژیک)، مدل های هماهنگی همه جانبه ای را ارائه نمایند که به طراحان استراتژی این امکان را می دهد که ضمن بهره برداری از مزایای هر دو الگوی عقلایی و طبیعی، با ملاک قرار دادن معیارهای محوری، اولویت های

^۱ Lang & Coltham

کلی سیستم را تعیین کنند و در استراتژی بگنجانند [۸]. آنچه در اینجا اهمیت می‌یابد یافتن نقاط مرجع استراتژیک است که طبق آن بتوان هماهنگی بین استراتژی‌های کنترل را براساس این نقاط ایجاد نمود.

پیشینه پژوهش. در این مبحث علی‌رغم تنوع تحقیقات، فقط به بخشی از نتایج مرور نظام‌مند پیشینه تحقیق اشاره می‌شود و قسمت اعظم آن، به بخش یافته‌های مقاله موکول خواهد شد.

در خصوص اهرم‌های کنترل و کنترل استراتژیک، پژوهش‌های متعددی وجود دارد که برخی از آن‌ها در جدول ۱ اشاره شده است و هماهنگی یا یکپارچگی استراتژیک که به عنوان یکی از مولفه‌های کنترل استراتژیک بوده و برای ایجاد همخوانی بین استراتژی سازمان و استراتژی‌های زیر سیستم‌ها نیز ضروری می‌باشد؛ زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند و هدف آن‌ها ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف مدیریت زیرسیستم‌ها و اهداف سازمان است. اما این پژوهش‌ها به الگویی که مبین هماهنگی بین استراتژی‌های کنترل باشد، نپرداخته‌اند و با توجه به این که هر سازمان از عناصر متفاوتی تشکیل شده است که با هم در ارتباط هستند و تغییرات یکی بر دیگری اثر می‌گذارد و یکی از مهمترین وظایف مدیریت برقراری تعادل بین اجزاء و عناصر است، لذا اهمیت پرداختن به چنین الگویی نمایان می‌گردد.

جدول ۱. پژوهش‌های استراتژی‌های کنترل

پژوهشگران و سال اجرای	روش پژوهش	محور مطالعات و نتایج آن‌ها
هزیری، شاه حسینی، حسنقلی پور و محمودزاده ۱۳۹۹	کیفی	این پژوهش نشان می‌دهد که فرایند کنترل راهبردی تنها در صورتی موثر خواهد بود که نقاط ضعف و قوت آن با شرایط کسب و کارهایی که مورد کنترل قرار می‌گیرند منطبق باشد. و چگونگی افزایش ارزش توسط فرایند کنترل راهبردی به تعداد معیارهای عملکردی دربرگرفته بستگی خواهد داشت.
ردادی، حسنقلی پور و شاه حسینی ۱۳۹۳	کیفی	با روش نظریه‌پردازی داده بنیاد و مصاحبه با خبرگان و متخصصان، مجموعه‌ای از موانع شناسایی و مدل سازی شده‌اند. این موانع در دسته‌بندی‌های: ضعف در بسترهای اداری کنترل، ضعف در تدوین نظام کنترل، ضعف در بسترهای قانونی کنترل، ضعف در بسترهای فرهنگی کنترل، ضعف در فعالیت‌های مورد کنترل، ضعف در اجرای کنترل، و عدم انعطاف‌پذیری و به‌روزرسانی کنترل‌ها جا گرفته‌اند. همچنین علاوه بر توجه به موانع رفتاری، به موانع قانونی و اداری نیز توجه شده است که در پژوهش لورنژ و مورفی مغفول مانده بود.
اعرابی، دهقان ۱۳۹۰	کیفی	مورد مطالعه در این تحقیق، تحقیقات انجام شده در حوزه کنترل استراتژیک سطح کلان کشور است. نتایج تحلیل و ترکیب داده‌های جمع‌آوری شده نشان می‌دهد که از بین انواع روش‌شناسی‌های تحقیق، روش تحقیق قوم‌نگاری روشی مناسب برای تحقیقات کنترل استراتژیک است.
برگ و مدسن ^۱ ۲۰۲۰	کیفی	براساس این پژوهش، سیستم مدیریت کنترل مورد مطالعه به چندین روش تکامل یافت، ۱. تغییر در استفاده از یک سیستم تعاملی به سیستم تشخیصی وجود داشت. ۲. رویکرد کارت امتیازی متوازن با تمرکز بر ارزش ذینفعان جایگزین شد. در نهایت، سیستم کیفیت از یک سیستم یادگیری مستمر و بهبود سیستم تنها برای اهداف تطبیقی تقلیل یافت.
بیرد، سو و مونیر ^۲ ۲۰۱۹	کمی	یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که استفاده از کنترل‌کننده‌های توانمند به طور مستقیم با عملکرد سازمانی و سه بعد نوآوری مدیریتی (ساختار، فرایندها و اقدامات جدید) با عملکرد سازمانی ارتباط مثبتی دارد. همچنین مشخص شد که استفاده از کنترل‌های محدود کننده به طور غیر مستقیم، از طریق اتخاذ تکنیک‌های مدیریتی جدید، با عملکرد سازمانی مرتبط است.

^۱ Berg & Madsen

^۲ Baird, Su & Munir

این تحقیق نشان می‌دهد که در طول فرآیند ارزیابی جایگزین‌های استراتژی در مقایسه با عملکرد احتمالی آن‌ها بر روی هدف استراتژیک مربوطه مقایسه و اندازه‌گیری می‌شوند. ریسک، هزینه، امکان‌پذیری، تاثیر بر هدف عملکرد و زمان اجرا، پارامترهای اصلی هستند که منعکس‌کننده عملکرد استراتژی هستند.	کیفی	بایلن ^۱ ۲۰۱۸
این مقاله ۲۵ سال استفاده از چارچوب اهرم‌های کنترل سایمونز را بر اساس جستجوی پایگاه داده‌های الکترونیکی در مجله‌های مدیریت و حسابداری بررسی کرده است. مطالعات کیفی کاربرد این چارچوب را به موضوعات دیگر سازمانی مانند پایداری، حسابداری محیطی و کنترل‌های بین سازمانی بسط داده است. مطالعات کمی به دنبال افزایش درک ما از نتایج استفاده از سیستم‌های کنترل تعاملی می‌باشد.	کیفی	مارتین، اسوینی و کرتیس ^۲ ۲۰۱۶
این پژوهش نشان می‌دهد که تدوین و ایجاد برنامه‌های استراتژیک محلی می‌تواند مفید بوده و با موفقیت در برنامه کنترل استراتژیک گنجانده می‌شود. و به این نتیجه می‌رسد که برای سازمان مورد نظر سرمایه‌گذاری منابع، نتایج مفیدی را ایجاد خواهد کرد.	کیفی	لاوریه، عبدالله ^۳ ۲۰۱۵
این پژوهش، موارد مختلف ایجاد نارضایتی از سیستم‌های ارزیابی عملکرد در بسیاری از سازمان‌ها را بررسی می‌کند و نشان می‌دهد که چگونه این مشکلات مانعی برای کنترل استراتژیک موفق می‌شود؛ و سعی دارد تا ویژگی‌های ارزیابی عملکرد مورد نیاز برای روشی به عنوان یک معیار مهم کنترل سازمانی و یک مکانیزم بازخورد مفید برای مدیریت استراتژیک سازمان، به طور همزمان استفاده گردد.	کیفی	کاروت و همفریز ^۴ ۲۰۰۸
مطالعه‌ای موردی است که هماهنگی را با کنترل از طریق بررسی نظارت بر انسجام فرایندهای کسب و کار با استراتژی واحد کسب و کار به دست می‌آورد. و چارچوبی را برای هماهنگی کنترل سازمان ارائه داده، که بر این اساس دو شکاف اصلی مشخص شد.	کیفی	دامیانی، مولازینی، روسو و سوچی ^۵ ۲۰۰۸

سوال‌های پژوهش: با توجه به هدف این تحقیق برای یافتن گونه‌های مرجع استراتژیک کنترل و چگونگی هماهنگی درونی، مهم‌ترین زمینه‌ها و چالش‌های تحقیقاتی مورد خطاب در مقالات مروری شناسایی و دسته‌بندی شده و چگونگی هماهنگی درونی و بیرونی استراتژی‌های کنترل با کنترل استراتژیک و اهرم‌های کنترل، بررسی و در نهایت انسجام و یکپارچگی نتایج این تحقیقات ارزیابی گردید.

۳. روش شناسی پژوهش

روش پژوهشی که مقاله پیش رو از آن استفاده کرده است، روش مرور نظام‌مند است. مرور نظام‌مند عبارت است از بررسی شواهد پیرامون پرسشی که به گونه‌ای واضح تدوین شده است. در این بررسی، از روش‌های منظم و مشخصی جهت شناسایی، گزینش و ارزیابی نقادانه پژوهش‌های اولیه درباب موضوع، پس از جست و جو در پایگاه‌های اطلاعاتی معتبر بین سال‌های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ استفاده شد و داده‌های این مطالعات استخراج و تجزیه و تحلیل شدند. در این روش، تمام مطالعات منفرد مرتبط شناسایی، ارزیابی و خلاصه می‌شوند تا امکان دسترسی به شواهد موجود برای تصمیم‌سازان بیش از پیش فراهم آید. بدیهی است ترکیب کردن نتایج چندین پژوهش، برآورد قابل اطمینان و دقیق‌تری جهت مداخله اثربخش فراهم می‌آورد تا مطالعه‌ای منفرد (مرکز مرورها و انتشار^۶، ۲۰۰۹: ۷). فرایند بررسی ترکیبی پژوهش‌های انجام شده قبلی در یک روند پنج مرحله‌ای به ترتیب زیر مطرح می‌شود:

^۱ Baylan

^۲ Martin, Sweeney & Curtis

^۳ Lawrie & Abdullah

^۴ Caruth & Humphreys

^۵ Damiani, Mulazzani, Russo, and Succi

^۶ Center for Reviews and Dissemination

صورت‌بندی مسئله، جمع‌آوری داده‌ها، ارزیابی داده‌های آماری، تجزیه و تحلیل و تفسیر و ارائه نتایج؛ هریک از مراحل این بررسی، کارکردی مشابه با مرحله انجام شده در پژوهش اصلی دارد [۲۳].

مرور نظام‌مند قابلیت دارد که برای تلفیق مطالعات با طرح‌های دیگر، مانند مطالعات طولی، آزمایش‌های غیرتصادفی کنترل‌شده، یا تحقیقات کیفی به کار گرفته شود [۳۲]. بنابراین، از آن‌جا که هدف این پژوهش، ارائه الگوی دو بعدی استراتژی‌های کنترل است، عامل‌ها و مشخصه‌هایی که به شکل‌گیری این الگو می‌انجامند، از ادبیات موجود احصا شده و بر اساس آن‌ها الگوی هماهنگی نتیجه‌ای استنتاج می‌شود که گویای نحوه ایجاد الگوی دو بعدی استراتژی‌های کنترل است. در ادامه مراحل، فعالیت‌ها و نتایج آن‌ها در بخش‌های ۱-۵ تشریح می‌گردد.

فرایند جست و جو. جستجوی متون پژوهشی، ناظر به دو هدف متفاوت است: پژوهش‌های قبلی و افراد یا عناصر حوزه موضوعی. در مرحله گردآوری داده‌ها تهدیدی که متوجه اعتبار اقدامات بررسی‌کننده است، این است که مطالعات انجام شده در بررسی پژوهش‌های قبلی شاید تمام تحقیقات موضوع مورد مطالعه را در برنگیرند. بنابراین محقق باید تا حد امکان به کانال‌های اطلاعاتی مختلف دسترسی داشته باشد تا مطمئن شود که هیچ‌گونه جهت‌گیری آشکار و قابل اجتناب وجود نداشته است [۲۳]. این مرحله شامل جست و جوی خودکار است. در این تحقیق پایگاه‌های الکترونیکی ساینس دایرکت^۱، امرالد^۲، اشپرینگر^۳، پروکوئست^۴، جهت فرایند خودکار انتخاب شدند. علاوه بر این جهت اطمینان از دستیابی کامل به مقالات مرتبط، جست و جو در پایگاه‌های گوگل اسکولار^۵ و اسکوپوس^۶ نیز انجام شد. جهت شروع فرایند جست و جوی خودکار همچنین نیاز به تعریف دقیق رشته‌های جست و جو هست که در این تحقیق با استفاده از ابزار «تکرار کلمه^۷» تعریف گردید. پس از انجام جست و جوی خودکار با بررسی منابع براساس عنوان و چکیده ۱۱۰ مقاله مرتبط به دست آمد. در مرحله بعد براساس روش پیشنهادی لوی و ایلیس^۸ (۲۰۰۶)، مقاله‌ها به هر دو روش بازگشتی و پیش‌رونده مورد بررسی قرار گرفتند که ۲۰ مورد به مجموع مقاله‌ها اضافه گردید و تعداد مقاله‌ها به ۱۳۰ رسید. در نهایت، پس از تجمیع مقاله‌های به دست آمده در جست و جوهای خودکار، پیش‌رونده و بازگشتی و حذف موارد تکراری (۲۵ مقاله)، ۱۰۵ مقاله به دست آمد.

غربالگری کاربردی. به طور کلی، این گام شامل دو اقدام اساسی است: تعیین معیارهای انتخاب شدن و انتخاب نشدن بر اساس سؤال‌های تحقیق [۳۷] و تصمیم‌گیری در مورد انتخاب شدن و انتخاب نشدن^۹ منابع به دست آمده در مرحله قبلی بر اساس معیارهای شناسایی شده و با مرور متن کامل منابع [۱۶]. در این تحقیق از حدود ۱۳۰ مقاله شناسایی شده در مرحله قبلی، جمعا ۷۰ مقاله کنار گذاشته شدند.

غربالگری کیفی. در ادامه مرحله قبلی، در این بخش با استفاده از یک چک لیست ارزیابی ۱۰ سوال طراحی گردید، به طوری که هر سوال به یکی از گام‌های مرتبط در فرایند انجام تحقیقات نظام‌مند که توسط کیله (۲۰۰۷) پیشنهاد گردیده یعنی برنامه‌ریزی، اجرا و گزارش‌دهی نسبت داده شد.

^۱ Science Direct

^۲ Emerald

^۳ Springer

^۴ ProQuest

^۵ Google Scholar

^۶ Scopus

^۷ Word Frequency

^۸ Levy & Ellis

^۹ Inclusion/ Exclusion

از این قسمت به بعد وارد مرحله دوم پژوهش می‌شویم که برای انجام آن از روش استنتاج مضمون یا موضوعی استفاده شده است. از جمله دلایل انتخاب این روش، استفاده فراوان از آن در تحقیقات نظام‌مند مروری، نیاز به یک روش تحلیل کیفی با توجه به نوع داده‌های استخراج شده در این مطالعه و در نهایت تطابق با هدف اصلی این مطالعه یعنی تبیین الگوها و مفاهیم تحقیقاتی استراتژی‌های کنترل و هماهنگی‌های آن‌ها می‌باشد. معیارهای انتخاب مقالات در جدول ۲ نمایش داده شده است.

جدول ۲. معیارهای انتخاب مقالات

معیار	معیارهای انتخاب شدن	معیارهای انتخاب نشدن
محتوا	مقاله‌هایی که تمرکز آن‌ها بر استراتژی‌های کنترل بود	سایر استراتژی‌های کارکردی و هماهنگی آن‌ها با استراتژی‌های کنترل
طرح تحقیق (نوع مرور)	انواع تحقیقات مروری سیستماتیک	مرور ادبیات سنتی و متداول (غیر سیستماتیک)
نوع مطالعات مدنظر	مقاله‌های علمی پژوهشی، مقاله‌های مروری، پایان‌نامه‌های معتبر، مقاله‌های تخصصی، کتاب‌های خاص مربوط به موضوع مدنظر محققان این پژوهش	مقالات علمی ترویجی
زبان	مقاله‌هایی که به زبان انگلیسی و فارسی نوشته شده‌اند	مقاله‌هایی که غیر زبان انگلیسی و فارسی هستند.
میزان اعتبار مدنظر	پایگاه‌های علمی معتبر الکترونیکی و کتابخانه‌ای	مقالات و مطالب منتشره در نشریات غیر تخصصی و غیر علمی مانند روزنامه

استخراج داده‌ها و کدگذاری. جهت افزایش دقت در استخراج اطلاعات، الگویی شامل سه جزء اطلاعات نشر، زمینه، و یافته‌های مقاله طراحی شد. اطلاعات شناسایی شده جهت تحلیل در پایگاه داده اکسل ذخیره‌سازی شد. پس از آن فرایند کدگذاری آغاز گردید. در این تحقیق ابتدا با استفاده از مطالعات معتبر مرتبط، ابعاد اصلی کنترل استراتژیک، اهرم‌های کنترل و سیستم مدیریت کنترل به عنوان زمینه‌های اصلی تحقیقات و همچنین مفاهیم و جنبه‌های مختلف در ارتباط با این زمینه‌ها در نظر گرفته شد. در انجام تحقیقات کیفی برای فرایند کدگذاری از نرم‌افزار «ان‌ویو^۱» استفاده شد.

استنتاج و تلفیق داده‌ها. هدف این بخش، تجزیه و تحلیل محتویات کد شده برای پاسخ به سوالات پژوهش و شامل سه فعالیت است. فعالیت اول، مربوط به فرایند ترجمان کدها به مفاهیم و زمینه‌هاست که در آن کدهای مختلف با یکدیگر ترکیب شده و یک مفهوم و یا زمینه تشکیل دادند. پس از آن، تلاش گردید با بررسی و تفسیر بیشتر این زمینه‌ها و روابط بین آن‌ها به یک مدل سطح بالاتر از مفاهیم، که به آن به اصطلاح نقشه مضمون یا موضوعی گفته می‌شود دست یابیم. نقشه مضمون که یک نمایش تصویری از زمینه‌ها، موضوعات و روابط بین آن‌هاست [۶۱] و می‌تواند در تفسیر و مقایسه نتایج مطالعات مروری شناسایی شده در این تحقیق کمک کند. آخرین فعالیت استنتاج مضمون به اعتبار سنجی و افزایش قابلیت اطمینان نتیجه تحقیق مربوط می‌شود. در این راستا، با فاصله زمانی دو ماهه، خود پژوهشگر مجدداً اقدام به کدگذاری تمام داده‌های به دست آمده کرد و ضریب ۰.۸۹ کاپای کوهن^۲ از بازآزمون کدگذاری حاصل گردید، همچنین پس از کدگذاری داده‌ها، آن‌ها در اختیار پژوهشگر دیگری قرار گرفت که دارای ویژگی‌های آشنایی کامل با کنترل استراتژیک و این روش بود. توافق کدگذاری و اعتبار رویه‌ای با ضریب ۰/۹ کاپای کوهن نیز حاصل گردید، در نتیجه کدگذاری از روایی بسیار خوبی برخوردار است.

^۱ NVIVO^۲ Cohen 's kappa coefficient

۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌های پژوهش

به منظور ارائه الگویی برای استراتژی‌های کنترل، جست و جوی وسیعی براساس ترکیب کلید واژه‌هایی از قبیل سیستم ارزیابی عملکرد، شاخص‌های کلیدی عملکرد، عوامل حیاتی موفقیت، کارت امتیازی متوازن، فرایند کنترل، تعهد سازمانی، سیستم اندازه‌گیری عملکرد، ارتباطات سازمانی، شاخص‌های عملکرد فردی، فرایند مدیریت کسب و کار، رویکرد هماهنگی استراتژیک، ارزش ارتباطات، استراتژی‌های ارتباطی، تعهد رابطه، تحول در توسعه محصول، تحول استراتژیک، مدیریت ریسک، فرایند تحول عملکرد بالایی سازمانی در طول بازه ۴ ماهه از میان پایگاه داده‌های ذکر شده، انجام گرفت و در نهایت ۶۰ مقاله که بیشترین ارتباط را با موضوع داشتند و دارای اعتبار و کیفیت لازم بودند، بررسی شدند که در جدول ۳ مهم‌ترین یافته‌های این مقالات نمایش داده شده است.

جدول ۳. اطلاعات پژوهش‌های بررسی شده به شیوه نظام‌مند

نام و سال پژوهشگران	نوع طرح	هدف و تمرکز پژوهش	نتایج و یافته‌ها
کارلوسی ^۱ ۲۰۱۰	کیفی	انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد توسعه یک سیستم ارزیابی عملکرد موثر	این تحقیق کاربرد عملی مدل انتخاب شاخص‌های کلیدی عملکرد، که مبتنی بر فرایند تحلیل شبکه است را نشان می‌دهد.
امرینا و ویلسی ^۲ ۲۰۱۴	کمی	تحلیل روابط بین شاخص‌های کلیدی عملکرد	شاخص‌های اقتصادی به عنوان شاخص پایه در نظر گرفته شدند در حالی که شاخص‌های محیطی، شاخص برجسته محسوب شدند.
نیراج ^۳ ۲۰۱۵	کمی	طراحی مدل نظریه با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد	چارچوب نظری نشان دهنده رابطه بین شاخص‌های کلیدی عملکرد شناسایی شده و بازگشت سرمایه می‌باشد.
ینگ، توکی و سدن ^۴ ۲۰۱۸	کیفی	مدیریت هزینه‌های تدارکات با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد	هزینه‌های حمل و نقل ساخت و ساز را می‌توان کنترل و مدیریت نمود.
دیودی و مادان ^۵ 2019	کمی	چارچوبی جامع از شاخص‌های کلیدی عملکرد برای تحلیل سیستم ارزیابی محصول با تسهیلات اطلاعاتی	این مطالعه ۱۵ شاخص کلیدی عملکرد برای سیستم ارزیابی محصول شناسایی نموده و مدل یکپارچه‌ای را توسعه داده است.
آموس، یانگ و موسا ^۶ ۲۰۲۰	کیفی	ارزیابی عملکرد مدیریت تسهیلات	شناسایی ۱۷ شاخص کلیدی عملکرد که با استفاده از کارت امتیازی متوازی توسعه یافته و برای بهبود عملکرد مدیریت تسهیلات مفید هستند
دساتیک ^۷ ۲۰۲۰	کیفی	بررسی میزان توسعه گزارش جهانی با استفاده از شاخص‌های کلیدی عملکرد	یافته‌ها نشان می‌دهد که چارچوب توسعه گزارش جهانی به دلیل انعطاف‌پذیری، ثبات، مشروعیت و تمرکز آن بر بهبود مستمر به طور فزاینده‌ای استفاده می‌شود.

^۱ Carlucci

^۲ Amrina & Vils

^۳ Neeraj

^۴ Ying, Tookey & seadon

^۵ Dwivedi & Madaan

^۶ Amos, Yong & Musa

^۷ Dissanayake

نام و سال پژوهشگران	نوع طرح	هدف و تمرکز پژوهش	نتایج و یافته‌ها
آلارسی و الهدری ^۱ ۲۰۱۸	کمی	عوامل موثر بر سودآوری در کشورهای در حال توسعه (مالزی)	یافته‌ها رابطه مثبت بین اندازه سازمان، سرمایه، بهره‌وری و سودآوری را نشان می‌دهند. نسبت جاری رابطه معناداری با سودآوری ندارد.
عبدالمنیم محمد و جونز ^۲ ۲۰۱۴	کیفی	ارائه مدل جامع استراتژیک برای سودآوری	ادبیات تحقیق متغیرهای اصلی سودآوری را شناسایی نموده و در بخش دوم بر مزایای نسبی چنین مدلی تمرکز دارد که شامل ترکیبی از دو متغیر است.
ملت پرست و فینی ^۳ ۲۰۱۰	کمی	بررسی تاثیر بهره‌وری و کیفیت بر سودآوری	یافته‌ها نشان می‌دهد که رابطه مثبتی بین بهره‌وری نیروی کار و حقوق کارکنان با سودآوری وجود دارد
تپانجه ^۴ ۲۰۱۰	کمی	بررسی روابط بین ساختار سازمانی و سودآوری	رابطه ضعیفی بین برخی از متغیرهای مستقل و سودآوری به جز نسبت بدهی وجود دارد.
کیم و رادر ^۵ ۲۰۱۰	کمی	ارائه گونه‌شناسی از ارتباطات سازمانی	یافته‌ها نشان می‌دهد که سه نوع استراتژی ارتباطی شرکت وجود دارد: استراتژی توانایی شرکت، استراتژی مسئولیت اجتماعی و استراتژی ترکیبی
پولاتا و وس ^۶ ۲۰۱۱	کیفی	آزمون سیستم اندازه‌گیری عملکرد برای بهبود یادگیری سازمانی در مورد ارتباطات بحرانی	آزمون‌ها منجر به پیشرفت در ساختار و همچنین تعبیر شاخص‌های عملکرد فردی و توضیح آن‌ها شد.
زرفاس، ورتمن ^۷ ۲۰۱۷	کمی	توضیح مفاهیمی در مورد ارزش ارتباطات	متخصصان ارتباطات از منطق‌های بسیاری برای نمایش ارزش کار خود استفاده می‌کنند.
پینتو، پاسکال و سالس ^۸ ۲۰۱۸	کمی	تحلیل رفتار اطلاعاتی گروهی از متخصصان آینده علوم اجتماعی از نظر صلاحیت در ارتباطات و انتشار اطلاعات	تفاوت‌های قابل توجهی در مورد رفتار متخصصان آینده مشاهده شد، شاخص‌های ترکیبی می‌تواند در بهبود ارتباطات موثر باشد
احلاف، هراک، کلین و یون ^۹ ۲۰۱۹	کمی	درک روابط تجاری موفق کارمندان با تحلیل تعهد و کیفیت رابطه	ارتباط بین فردی و تعهد، رابطه مستقیمی دارند ولی هیچ تاثیری بر کیفیت رابطه دریافتی ندارد.
ملودچیک، شکینا و بایکووا ^{۱۰} ۲۰۱۲	کیفی	چگونگی تبدیل سرمایه‌های ذهنی تحول آفرین به ارزش	مدل ارزیابی تحول سرمایه‌های ذهنی، دیدگاه جامعی از منابع فکری را به عنوان سرمایه‌های استراتژیک شرکت‌ها نشان می‌دهد.
لمیوکس و همکاران ^{۱۱} ۲۰۱۵		ارایه مدل تحول در توسعه محصول	تعادل مناسبی را می‌توان بین جنبه استراتژیک تحول و افزایش پارادایم‌های ناب یافت.

^۱ Alarussi & Alhaderi^۲ Abdemoneim Mohamed & Jones^۳ Mellat Parast & Fini^۴ Tapanjeh^۵ Kim & Rader^۶ Palttala & Vos^۷ Zerfass & Viertmann^۸ Pinto, Pascual & Sales^۹ Ahlaf, Horak, Klein, Yoon^{۱۰} Molodchik, shakina & Bykova^{۱۱} Lemieux et al.

نام و سال پژوهشگران	نوع طرح	هدف و تمرکز پژوهش	نتایج و یافته‌ها
ملون ^۱ ۲۰۱۷	کمی	رفع شکاف با توسعه مدلی نظری که ذینفعان منابع مالی را صرف تحول استراتژیک می‌کنند.	مشروعیت اخلاقی و آشنایی با سازمان تاثیر مستقیم بر اینکه ذینفعان منابع مالی را به تحول استراتژیک اختصاص دهند، دارد.
دوال ^۲ ۲۰۱۸	کیفی	یافتن عوامل خاص برای انواع خاصی از تحول	موارد عملی نشان داد که دو عامل موفقیت به طور خاص برای تحول در عملکرد بالای سازمانی مهم هستند.
کاکوک ایلیمیز ^۳ ۲۰۲۰	کیفی	توسعه فرایندهای تحول آموزش سازمانی از منظر مدیریت ریسک	جهت روشن شدن هر مرحله در فرایند تحول، ریسک می‌تواند با تصمیم به موقع مدیران کنترل شود.

پس از بررسی نظام‌مند ۶۰ مقاله، در مجموع ۱۸۰ کد از آن‌ها، عواملی از طریق روش کدگذاری استخراج شدند که بر ارائه الگوی استراتژی‌های کنترل، تاثیر مستقیم یا غیر مستقیم دارند. سپس به کمک روش کدگذاری باز، دسته‌بندی متناظر انجام پذیرفت و در نهایت این ۱۸۰ کد ذیل ۱۶ زیر مقوله و ۴ مقوله اصلی گنجانده شدند. در جدول ۴ نمونه‌ای از کدگذاری، نمایش داده شده است. براساس همین رویه ۱۸۰ کد استخراج شده، همچنین ترتیب کدها نیز علاوه بر شناسایی آن‌ها استنتاج شدند. برای مثال کد D13 را می‌توان عامل تعیین‌کننده مقوله ابزارهای تحول قلمداد نمود.

جدول ۴. نمونه‌ای از کدگذاری انجام شده

مقوله‌ها	زیر مقوله‌ها	کدهای استخراج شده
استراتژی‌های ارتباطی	ادراک شناختی (دانش/مهارت)	D50
	بعد یادگیری (گرایش‌ها/انگیزه‌ها)	D47
استراتژی‌های تحول	کیفیت ارتباطات	D22
	تغییر اساسی سازمان	D15
	تغییر اجرایی و استراتژیک	D12

همان‌طور که در جدول‌های ۵ تا ۸ مشاهده می‌شود، میزان تکرار این عوامل در مطالعات مختلف درج شده است که این موضوع گویای میزان اهمیت هر یک از مقوله‌های شناسایی شده است. هرچه در مطالعات بیشتری به این مقوله‌ها اشاره شده باشد، نشان دهنده این است که این عوامل بر ارائه الگوی استراتژی‌های کنترل تاثیرگذار شناسایی شده‌اند.

جدول ۵. عوامل اثرگذار بر استراتژی‌های کلیدی عملکرد

مقوله ۱: استراتژی‌های کلیدی عملکرد		
فراوانی	زیر مقوله‌ها و کدها	
۱۶	مناسب، در دسترس، شفاف و ارزشمند	کیفیت داده‌ها
۱۸	زمان، انعطاف‌پذیری و نوآوری	معیارهای هزینه‌ای و غیرهزینه‌ای
۱۲	حساسیت بازار، اطلاعات هدایت شده و یکپارچه‌سازی فرایند	گروه‌بندی داده‌ها
۱۰	سودآوری، عملکرد زمان، موعد تحویل و حذف پسماند	چهار سطح شاخص‌های کلیدی عملکرد

^۱ Mallon

^۲ de Waal

^۳ Kucuk Yilmaz

جدول ۶. عوامل اثرگذار بر استراتژی‌های سودآوری

مقوله ۲: استراتژی‌های سودآوری		
فرآوانی	زیر مقوله‌ها و کدها	
۱۵	سرمایه در گردش، نقدینگی، اندازه سازمان	نسبت‌های مالی
۱۳	نرخ برگشت سرمایه، نسبت بدهی	ساختار سازمان
۱۷	هزینه، درآمد، دارایی	محورک‌های سودآوری
۱۱	بهره‌وری نیروی انسانی، عملکرد مناسب	کیفیت سودآوری

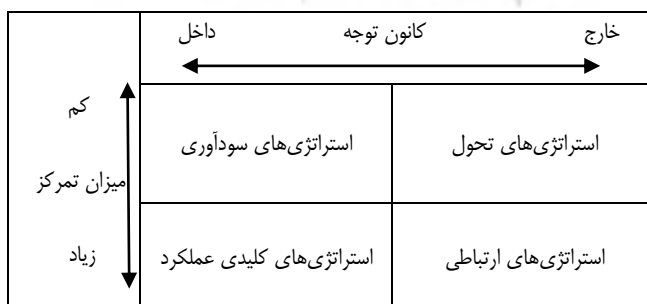
جدول ۷. عوامل تاثیرگذار بر استراتژی‌های تحول

مقوله ۳: استراتژی‌های تحول		
فرآوانی	زیر مقوله‌ها و کدها	
۱۸	عدم اطمینان و تغییرات پیش‌بینی نشده	فرایند تحول
۱۵	استراتژی مدیریت منابع، عملکرد سازمان	تحول سازمانی بهینه
۱۱	سرمایه‌گذاری در تحقیق و توسعه، اجرای استراتژی، برند شناخته شده	تحول سرمایه‌های ذهنی
۱۴	عوامل داخلی و عوامل خارجی	عوامل تحول

جدول ۸. عوامل تاثیرگذار بر استراتژی‌های ارتباطی

مقوله ۴: استراتژی‌های ارتباطی		
فرآوانی	زیر مقوله‌ها و کدها	
۳۰	اعتماد، رضایت، تعهد، روابط رایج، روابط مشترک	ارزیابی روابط عمومی سازمانی
۱۴	موفقیت جهانی، کیفیت خدمات، رهبری صنعت، بازار محوری	استراتژی ارتباطات
۱۹	درون سازمانی و برون سازمانی، پرورش فرهنگ سازمانی	روابط بین فردی
۲۳	توسعه روابط بلندمدت، کیفیت روابط	پویایی‌های ارتباطات

همان‌طور که در جدول‌های ۵-۸ مشاهده شد، عوامل موثر بر ابزارهای کنترل از ۶۰ مقاله استخراج شدند. برای گونه‌شناسی الگوهای هر یک از سیستم‌ها و زیرسیستم‌های سازمان، باید از بین نقاط مرجع، اعلم آن‌ها را انتخاب و سپس اقدام به گونه‌شناسی نمود. در این جا نقاط مرجع استراتژیک و نیز گونه‌شناسی استراتژی‌های کنترل، متاثر از میزان تمرکز (کم - زیاد) و کانون توجه (داخل - خارج) است که در شکل ۲ نمایش داده شده است. گونه‌های به دست آمده از این نقاط مرجع استراتژیک به شرح ذیل می‌باشد:

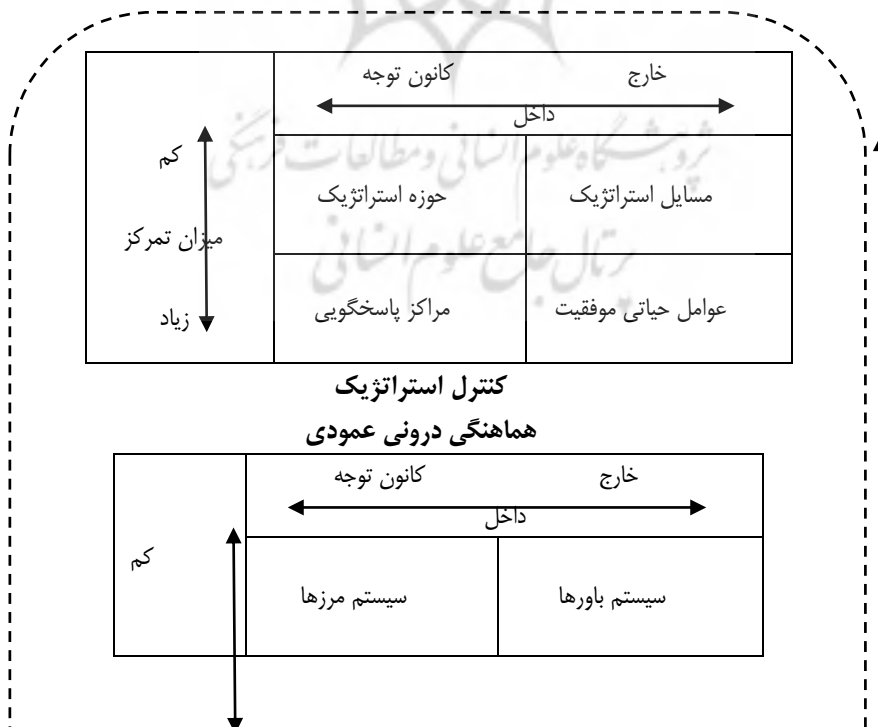


شکل ۳. استراتژی‌های کنترل براساس الگوی نتیجه‌ای دو بعدی

استراتژی‌های کلیدی عملکرد که در موقعیت تمرکز زیاد و کانون توجه به داخل قرار دارد، متناسب با سیستم‌های تشخیصی است که کارآمدی و کارایی معیارهای اصلی انتخاب اقدامات مورد استفاده در این سیستم‌ها از اهرم‌های کنترل سایمونز است و هم‌راستا با مراکز پاسخگویی کنترل استراتژیک لورنژ می‌باشد، که بایستی فرایندهای داخلی نظیر تولید، فروش و بازاریابی، خدمات پس از فروش و تحقیق و توسعه را کنترل نمود. استراتژی‌های کلیدی عملکرد دیدگاهی یکپارچه و کامل از عملکرد سازمان ارائه می‌دهد و برای عوامل رقابتی و ارزیابی کلی سازمان مهم است. کارلوسی^۱ (۲۰۱۰) یک رویکرد ساختاری برای ارزیابی فرصت بهبود کیفیت خدمات از دیدگاه هماهنگی استراتژیک در پنج بعد: ملموس، قابل اطمینان، پاسخگویی، تضمین و همدلی ارائه می‌کند. رویکرد جدید یک ابزار تصمیم‌گیری برای سنجش کیفیت خدمات، شناسایی موقعیت‌های دشوار و انتخاب مهم‌ترین پروژه بهسازی را برای مدیران اجرایی فراهم می‌کند [۱۸].

استراتژی‌های سودآوری در موقعیت تمرکز کم و کانون توجه داخل سازمان قرار دارد که متناسب با سیستم مرزها در اهرم کنترل سایمونز می‌باشد، مرزهای استراتژیک معمولاً هنگامی وضع می‌شوند که این ریسک وجود دارد که تجربه‌اندوزی و رفتار جست و جوی بیش از حد، منابع شرکت را به هدر دهند [۵۶]. همچنین این استراتژی در کنترل استراتژیک لورنژ در حوزه استراتژیک قرار گرفته است. تلونپویکا و همکاران (۲۰۱۶)، ۱۱ استراتژی احتمالی برای مدیریت سرمایه در گردش مالی ارائه داده‌اند که هدف همه آن‌ها افزایش سرمایه در گردش مالی است. یعنی استراتژی‌های مناسبی برای کلیه سازمان‌ها وجود دارد که مستقل از سودآوری، شدت سرمایه یا نیاز سرمایه در گردش آن‌ها نیست [۵۸].

استراتژی‌های تحول در موقعیت تمرکز کم و کانون توجه خارج از سازمان قرار دارد که متناسب با سیستم باورها در اهرم‌های کنترل سایمونز بوده و برای مدیرانی که تغییرات سازمانی را مهندسی می‌کنند، سیستم باورهای رسمی حیاتی هستند. یک بینش جدید می‌تواند به جذب و ایجاد اتحاد پیروان کمک کرده و آن‌ها را در سطوح بالاتری از تلاش جمعی متحد کند. همچنین استراتژی‌های تحول در کنترل استراتژیک لورنژ با مسائل استراتژیک هماهنگی دارد (شکل ۴).



^۱ Carlucci

سیستم‌های تعاملی	سیستم‌های تشخیصی	میزان تمرکز
		زیاد

اهرم‌های کنترل

	خارج	داخل	کانون توجه
کم	استراتژی‌های تحول	استراتژی‌های سودآوری	
میزان تمرکز			
زیاد	استراتژی‌های ارتباطی	استراتژی‌های کلیدی عملکرد	

استراتژی‌های کنترل

شکل ۴. هماهنگی کنترل استراتژیک، اهرم‌های کنترل و استراتژی‌های کنترل

زپلتو، بالینی و راسیگنولی^۱ (۲۰۲۰)، ادعا می‌کنند که زمانی که در یک شبکه کسب و کار، استراتژی کسب و کار و استراتژی تحول دیجیتال با هم ترکیب می‌شوند، منابع دیجیتالی یک عامل اصلی برای ارتقاء تجدید حیات عمومی کسب و کار به شیوه‌ای نوآورانه همراه با بهبود فرهنگ این شبکه می‌باشد [۶۷].

در نهایت استراتژی‌های ارتباطی در موقعیت تمرکز زیاد و کانون توجه خارج از سازمان می‌باشد که تعاملات سازمانی را با عواملی مانند تبادل اطلاعات و همکاری اجتماعی بررسی می‌کند؛ کیم و رادر^۲ (۲۰۱۰)، سه استراتژی ارتباطی را پیشنهاد می‌کنند: (۱) توانایی سازمان-استراتژی متمرکز؛ (۲) مسئولیت اجتماعی سازمانی-استراتژی متمرکز و (۳) استراتژی ترکیبی [۴۰]. از نظر اهرم‌های کنترل سایمونز متناسب با سیستم کنترل تعاملی بوده که توجه خود را روی عدم قطعیت‌های استراتژیک متمرکز می‌کنند و امکان نوسازی استراتژیک را فراهم می‌آورند (سایمونز، ۱۹۹۵). به لحاظ هماهنگی با کنترل استراتژیک لورنر نیز با عوامل حیاتی موفقیت تناسب دارند (شکل ۴).

۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

این تحقیق به شناسایی زمینه‌ها، مفاهیم و موضوعات تحقیقاتی کلیدی مورد خطاب در تحقیقات نظام‌مند کنترل و تبیین روابط بین آن‌ها می‌پردازد. به طور کلی در این مطالعات مقالات مروری براساس دو دیدگاه روش‌شناختی و محتوایی تحلیل شده‌اند. در ارزیابی روش شناختی دریافتیم که میانگین نمرات مرورهای نظام‌مند در سطح قابل قبولی بودند. در دیدگاه محتوایی چهار مقوله استراتژی‌های کنترل شناسایی گردید. یعنی جهت‌گیری در نحوه کنترل شامل استراتژی‌هایی است، که در زمینه‌های مختلف، یکسان عمل نمی‌کنند و کنترل عملیاتی را هدایت می‌کنند؛ کنترل عملیاتی نیز بخشی از نظام کنترل است که در راس آن کنترل استراتژیک وجود دارد. دو متغیر اصلی برای تشخیص استراتژی‌های کنترل میزان تمرکز و کانون توجه می‌باشند. این دو نقطه مرجع با الگوی اثربخشی ریچارد هال^۳ که براساس تحقیقات قبلی مناسب‌ترین الگو برای دسته‌بندی نظریه‌های مدیریت است، تطابق دارد. استراتژی‌های کنترل را براساس نقاط مرجع استراتژیک می‌توان به چهار گونه دسته‌بندی نمود، ۱.

^۱ Zoppelletto, Bullini & Rossignoli

^۲ Kim & Radar

^۳ Richard H. Hall

استراتژی‌های کلیدی عملکرد: زمانی که تمرکز در سازمان زیاد بوده و توجه به داخل سازمان است، خلیفه و خلید^۱ (۲۰۱۵)، بیان می‌کنند که این استراتژی‌ها برای نظارت بر استانداردهای مینا و تبیین شکاف بین برنامه‌ریزی و نتایج تحقق یافته جهت شناسایی مشکلات بالقوه استفاده می‌شوند [۳۹]، ۲. استراتژی‌های سودآوری: زمانی که تمرکز در سازمان کم بوده و توجه به داخل سازمان است، استراتژی‌ها بر مبنای تغییرات در متغیرها با هدف بهبود سرمایه مالی تدوین می‌شوند [۵۸]، که هم راستا با یافته‌های گیمارس و نوسا^۲ (۲۰۱۰) می‌باشد یعنی افزایش سرمایه مالی در صورتی است که هدف سازمان، سلامت مالی بهتری باشد [۳۳]، ۳. استراتژی‌های تحول: زمانی که توجه به خارج از سازمان است و تمرکز کم است، امروزه بسیاری از فرصت‌ها از طریق انقلاب صنعتی چهارم و فناوری‌های جدید ارائه می‌شوند و سازمان‌ها می‌توانند به راحتی ساختارهای دیجیتالی مشارکتی یا پلتفرم‌هایی را برای هماهنگی اتخاذ کنند [۲۲]، ۴. استراتژی‌های ارتباطی: زمانی که تمرکز در سازمان زیاد بوده و باید بیشتر به خارج از سازمان توجه داشت. استراتژی‌های ارتباطی می‌توانند به مدیریت عدم اطمینان کمک نموده، در بحران‌ها واکنش نشان داده، آن را حل و از آن یاد بگیرند [۶۰]، ارتباطات اثربخش یک سازمان روش‌های متفاوتی دارد. از ارتباطات می‌توان برای تاثیرگذاری بر درک مثبت ذینفعان در رابطه با مشارکت در اقدامات مسئولیت اجتماعی نیز استفاده نمود [۲۴].

نوآوری و محدودیت‌ها: الگوی دو بعدی نتیجه‌ای استراتژی‌های کنترل امکان دستیابی کارآمد به اهداف و انطباق خلاق را فراهم می‌نماید، اما سازمان‌ها در اغلب موارد این میل را خاموش می‌کنند یا به افراد فرصت داده نمی‌شود که به تجربه‌اندوزی دست بزنند یا این که از ریسک‌های سازمانی با به چالش کشیدن وضعیت موجود می‌ترسند. همچنین با توجه به پیشینه پژوهش، الگوی دو بعدی نتیجه‌ای کنترل استراتژیک و الگوی دو بعدی نتیجه‌ای کارکردهای سازمانی مانند استراتژی‌های بازاریابی و استراتژی‌های منابع انسانی وجود دارد ولی تاکنون در زمینه الگوی دو بعدی نتیجه‌ای استراتژی‌های کنترل پژوهشی انجام نشده است، از طرفی مفهوم هماهنگی جز لاینفک مطالعات پژوهش‌ها و مشاوره‌های سازمانی در حوزه مدیریت استراتژیک بوده و همواره نیز محل چالش‌های اساسی در این رشته بوده است. بسیاری از صاحب‌نظران مدیریت به این نکته اشاره کرده‌اند که توانایی یک سازمان در دستیابی به هدف‌ها، تابعی از سازگاری بین اجزای گوناگون آن است. هماهنگی سازمانی مبین میزان و درجه‌ای است که طرح، استراتژی‌ها، فرهنگ و سایر عناصر سازمان، برای تحقق یک هدف مشترک و تعریف شده، با یکدیگر همسو و هم‌راستا می‌شوند [۶۳]، بنابراین ایجاد هماهنگی بین اهداف شرکت نیز ضروری است.

همچنین این مقاله به منظور نیل به یافته‌های مذکور با مشکلاتی از قبیل پیچیدگی به دلیل کثرت عوامل، و تعداد کم پژوهش در حوزه کنترل استراتژیک و ... مواجه بوده است، اما با وجود این محدودیت‌ها، الگوی نتیجه‌ای دو بعدی استراتژی‌های کنترل استخراج گردید، و مسلماً این پایان راه نیست، و یافته‌ها باید گسترش یافته و میزان دقت و صحت آن بررسی شوند.

پیشنهادها: با توجه به این که نتایج تحقیق نشان از تمرکز سازمان بر استراتژی‌های کنترل است، به نظر می‌رسد نیاز به هماهنگی استراتژی‌های کنترل با کارکردهای کسب و کار ضرورت می‌یابد. به عنوان مثال هماهنگی استراتژی‌های کنترل با استراتژی‌های بازاریابی شرکت‌های دارویی تولیدی و وارداتی از اهمیت بالایی در صنعت دارو برخوردار است. چنین فرایندی باعث افزایش انگیزه برای رقابت و افزایش کیفیت داروهای تولیدی می‌شود. بنابراین یکپارچگی استراتژیک برای ایجاد همخوانی بین استراتژی شرکت و استراتژی‌های زیرسیستم ضروری است زیرا این دو استراتژی مکمل یکدیگرند و هدف آن‌ها ایجاد هماهنگی استراتژیک و همگونی بین اهداف

^۱ Khalifa and Khalid

^۲ Guimarães and Nossa

مدیریت زیرسیستم‌ها و اهداف شرکت است و می‌توان از طریق حداکثر کردن بهره‌وری منابع، به توسعه و تقویت یک شایستگی بارز پرداخته و بدین وسیله سازمان به مزیت رقابتی دست یابد.



منابع

1. Abdelmoneim Mohamed, A., & Jones, T. (2014). Relationship between strategic management accounting techniques and profitability – a proposed model. *Measuring Business Excellence*, 18(3), 1–22.
2. Abu Tapajeh, A. M. (2006). An Empirical Study of Firm Structure and Profitability Relationship: The Case of Jordan. *Journal of Economic and Administrative Sciences*, 22(1), 41–59.
3. Ahlf, H., Horak, S., Klein, A., & Yoon, S. W. (2019). Demographic homophily, communication and trust in intra-organizational business relationships, *Journal of Business & Industrial Marketing*, 34(2), 474-487.
4. Alarussi, A.S., & Alhaderi, S. M. (2018). Factors affecting profitability in Malaysia. *Journal of Economic Studies*, 45(3), 442–458.
5. Amrina, E., & Vilsa, A. L. (2014). Interpretive structural model of key performance indicators for sustainable manufacturing evaluation in cement industry. In 2014 IEEE International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, 1111-1115.
6. Amos, D., Au-Yong, C. P., & Musa, Z. N. (2020). Developing key performance indicators for hospital facilities management services: a developing country perspective. *Engineering, Construction and Architectural Management*.
7. Arabi, S. M. Dehghan N.A. (2011), Explain the appropriate methodology in strategic control. *Methodology of Sciences and Humanities Journal*, 17(66), 7-26.
8. Arabi, S. M., Fayazi, M. (2009). Coordination of public relationship with the other elements strategy, *Cultural Research Bureau*.
9. Aarabi, S. M. (2009). The comprehensive pattern of strategic control. *Supervision & Inspection*, 49-68.
10. Armstrong, M. (2011). *Armstrong's handbook of strategic human resource management*. Kogan Page Publishers.
11. Band, D. C., & Scanlan, G. (1995). Strategic control through core competencies. *Long Range Planning*, 28(2), 102-114.
12. Baird, K., Su, S., Munir, R. (2019). Levers of control, management innovation and organizational performance. *Pacific Accounting Review*, 31(3): 358-375.
13. Baylan, E. B. (2018). Developing Strategy Evaluation Method Via Strategic Control System Based Risk Assessment. *Journal of International Trade, Logistics and Law*, 4(1), 92-100.
14. Berg, T., & Madsen, D. Ø. (2020). The evolution of a management control package: a retrospective case study. *Journal of Applied Accounting Research*.
15. Betz, F. (2018). "Prelims', *Strategic Business Models: Idealism and Realism in Strategy*." Emerald Group Publishing.
16. Brereton, P., Kitchenham, B. A. Budgen, D., Turner, M., & Khalil, M. (2007). Lessons from applying the systematic literature review process within the software engineering domain. *Journal of Systems and Software*, 80(4), 571-583.
17. Burton, R. M., Obel, B., & Håkonsson, D. D. (2020). *Organizational design*. Cambridge University Press.
18. Carlucci, D. (2010). Evaluating and selecting key performance indicators: an ANP-based model. *Measuring Business Excellence*, 14(2), 66-78.
19. Carmeli, A., Gelbard, R., & Gefen, D. (2010). The importance of innovation leadership in cultivating strategic fit and enhancing firm performance. *The Leadership Quarterly*, 21(3), 339–349.
20. Caruth, D. L., Humphreys, J. H. (2008). Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. *Measuring Business Excellence*, 12(3), 24-32.
21. Certo, S., & Peter, J. (1990). *Strategic management: a focouson process*. NY, etc.

22. Constantinides, P., Henfridsson, O. & Parker, G. (2018), "Digital infrastructure and platforms", *Information Systems Research*, 29(2), 381-400.
23. Cooper, H. M. (2006). *Integrating Research, A Guide for Literature review*, Translated by M.A. Hamid Rafiee. Cultural Research Bureau, Second Edition.
24. Crane, A. and Glozer, S. (2016), "Researching corporate social responsibility communication: themes, opportunities and challenges", *Journal of Management Studies*, 53(7), 1-30.
25. Dissemination, C. F. R. A. (2009). *Systematic Reviews: CRD's guidance for undertaking reviews in healthcare*. York: University of York NHS Centre for Reviews & Dissemination.
26. Damiani, E., Mulazzani, F., Russo, B., & Succi, G. (2008). SAF: Strategic Alignment Framework for Monitoring Organizations. In *International Conference on Business Information Systems*, 213-226.
27. de Waal, A. (2018). Success factors of high performance organization transformations. *Measuring Business Excellence*, 22(4), 375-390.
28. Dissanayake, D. (2020). Sustainability key performance indicators and the global reporting initiative: usage and challenges in a developing country context, *Meditari Accountancy Research*.
29. Dwied,i A., Madaan, J. (2020). A hybrid approach for modeling the key performance indicators of information facilitated product recovery system, *Journal of Modelling in Management*.
30. Fiegenger, Mark. K. (2011). Matching Business-Level Strategic Controls to Strategy: Impact on Control System Effectiveness. *Journal of Applied Business Research*, 10(1).
31. Floyd, S. W., Zahra, S. A., & Wooldridge, W. (1988). Information technology and financial performance in three strategic groups. In *TIMS/ORSA Joint National Meeting*.
32. Gough, D. & Elbourne, D. (2002). Systematic research synthesis to inform policy, practice and democratic debate, *Social Policy and Society*, 1(3), 225-236.
33. Guimarães, A.L.d.S. & Nossa, V. (2010), "Working capital, profitability, liquidity and solvency of healthcare insurance companies", *Brazilian Business Review*, 7(2), 37-59.
34. Hozhabri Haghighi, S., Shahhoseini, M. A., Hasangholipor, T., & Mahmodzadeh, E. (2020). Designing a Strategic Control Model in the Manufacturing Holdings of the Electronics Industry. *Journal of Management Improvement*, 14(3), 1-22.
35. Hofer, C. W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West Pub. Co.
36. Justin Tan, J., & Litsschert, R. J. (1994). Environmental-Strategy Relationship and Its Performance Implications: An Empirical Study of the Chinese Electronics Industry. *Strategy Management Journal*, 15 (1), 1-20.
37. Keele, S. (2007). Guidelines for performing systematic literature reviews in software engineering. Technical report, Ver. 2.3 EBSE Technical Report. EBSE.
38. Khadem, K. N. (2007). *Aligning enterprise and information technology strategy: a study of the correlation between strategic alignment and adaptation of enterprise-wide strategy formulation processes*. Unpublished Doctoral Dissertation, Capela University.
39. Khalifa, M., & Khalid, P. (2015). "Developing strategic health care key performance indicators: a case study on a tertiary care hospital", *Procedia Computer Science*, 63, 459-466.
40. Kim, S. and Rader, S. (2010). What they can do versus how much they care: Assessing corporate communication strategies on Fortune 500 web sites, *Journal of Communication Management*, 14(1), 59-80.
41. Kumar, V., Jones, E., Venkatesan, R. & Leone, R. P. (2011). Is Market Orientation a Source of Sustainable Competitive Advantage or Simply the Cost of Competing? *Journal of Marketing*, 75(1), 16-30.

42. Lawrie, G., Abdullah, N. A., Bragg, C., & Varlet, G. (2016). Multi-level strategic alignment within a complex organization. *Journal of Modelling in Management*, 11, 889-910.
43. Lemieux, A. A., Lamouri, S., Pellerin, R. & Tamayo, S. (2015). Development of a leagile transformation methodology for product development. *Business Process Management Journal*, 21(4), 791-819.
44. Levy, Y., & Ellis, T. J. (2006). A systems approach to conduct an effective literature review in support of information systems research. *Informing Science. International Journal of an Emerging Trans discipline* 9(1), 181-212.
45. Lorange, P., Scott Morton, M. F., & Choshal, S. (2011). *Strategic Control*, Translated by S.M. Arabi, M. Hakkak, Cultural Research Bureau, Second Edition.
46. Mallon, M. R. (2017). Getting buy-in: financial stakeholders' commitment to strategic transformation, *Management Research*, 15(2), 227-243.
47. Martyn, P., Sweeney, B., & Curtis, E. (2016). Strategy and control: 25 years of empirical use of Simons' Levers of Control framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(3), 281-324.
48. Molodchik, M., Shakina, E., & Bykova, A. (2012). Intellectual capital transformation evaluating model. *Journal of Intellectual Capital*, 13(4), 444-461.
49. Palttala, P. & Vos, M. (2011). Testing a methodology to improve organizational learning about crisis communication by public organizations. *Journal of Communication Management*, 15(4), 314-331.
50. Parast, M. M., & Fini, E. E. H. (2010). The effect of productivity and quality on profitability in US airline industry. *Managing Service Quality: An International Journal*, 20(5), 458-474.
51. Pearce, J. A., & Robinson, R. B. (1988). *Strategic Management Practice: Riding in Strategic Management*. New York: McGraw-Hill.
52. Pinto, M., Fernandez-Pascual, R., & Sales, D. (2018). Communication of information in the digital age among social sciences students: Uncovering a synthetic indicator of performance. *Aslib Journal of Information Management*, 70(4), 326-343.
53. Raddadi, A., Hasangholipor, T., & Shahhosseini M. A. (2014). Modelling the barriers to establishing a strategy control system in business strategies at the national level. *Journal of Management Improvement*, 8(3), 89-104.
54. Seifzadeh, P., & Rowe, W. G. (2019). The role of corporate controls and business-level strategy in business unit performance. *Journal of Strategy and Management*, 12(3), 364-381.
55. Sim, A. B., Teoh, H. Y. (2011). Relationship between Business Strategy, Environment and Controls: A Three Country Study. *Journal of Applied Business Research*, 13(4).
56. Simons, R. (2017). *Levers of Control*, Translated by S.M. Arabi, R. zarea and S.A. Hashemi, Tehran, culture Research Bureau, First Edition.
57. Stehnei, M., Irtysheva, I., Khaustova, K., & Boiko, Y. (2017). Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. *Problems and Perspectives in Management*, 15(3), 212-223.
58. Talonpoika, A. M., Kärri, T., Pirttilä, M. & Monto, S. (2016). Defined strategies for financial working capital management. *International Journal of Managerial Finance*, 12(3), 277-294.
59. Thomas, M. P., & McElory, M. W. (2016). *The MultiCapital scorecard: Rethinking organization performance*: Chelsea Green Publishing.
60. Ulmer, R., Sellnow, T. and Seeger, M. (2007), *Effective Crisis Communication. Moving from Crisis to Opportunity*, Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
61. Vaismoradi, M., Turunen, H., & Bondas, T. (2013). Content analysis and thematic analysis: Implications for
62. conducting a qualitative descriptive study. *Nursing & Health Sciences*, 15(3), 398-405.

63. Venkatraman, N. (1989). The concept of fit in strategy research: Toward verbal and statistical correspondence. *Academy of management review*, 14(3), 423-444.
64. Way, S. A., & Johnson, D. E. (2005). Theorizing about the impact of strategic human resource management. *Human Resource Management Review*, 15, 1-19.
65. Yilmaz, A. K. (2019). Transformation process risk management to sustainable corporate performance and quality management: developing flowcharts for approved training organization, *Aircraft Engineering and Aerospace Technology*, 92(2), 201-212.
66. Ying, F., Tookey, J., & Seadon, J. (2018). Measuring the invisible: a key performance indicator for managing construction logistics performance, *Benchmarking: An International Journal*.
67. Zerfass, A., & Viertmann, C. (2017), Creating business value through corporate communication: A theory-based framework and its practical application. *Journal of Communication Management*, 21(1), 68-81.
68. Zoppelletto, A., Bullini Orlandi, L., & Rossignoli, C. (2020). Adopting a digital transformation strategy to enhance business network commons regeneration: an explorative case study. *The TQM Journal*, 32(4), 561-585.

