

## جستجوی بهبود عملکرد سازمانی از طریق کنترل راهبردی (مورد مطالعه بازرسی کل ناجا)<sup>۱</sup>

وحید خاشعی<sup>۲</sup>

محرم مجرد<sup>۳</sup>

### چکیده

هدف این مقاله دستیابی به الگویی از کنترل راهبردی با ابزارهای کاربردی و قابل استفاده در سطح بازرسی کل ناجا است. این پژوهش به لحاظ هدف، اکتشافی و با راهبرد مطالعه موردی و جهتگیری بنیادی، و گردآوری اطلاعات در آن با استفاده از پیمایش میدانی است که با روشهای تحلیل آماری به تجزیه و تحلیل داده‌ها و اطلاعات پرداخته است. طراحی سامانه کنترلی راهبردی، وضعیت سازمان را به منظور حرکت منسجم در بستر محیط فراهم می‌سازد و کوشش‌های پراکنده مدیران را انسجام می‌بخشد و از تصمیمات پراکنده جلوگیری می‌کند. بازرسی کل ناجا با تدوین سند راهبردی خود نیازمند ابزارها و روشهای کنترل راهبردی خود است. این مقاله با طراحی الگوی کنترل راهبردی به دنبال آسان‌سازی و حل مسئله کنترل راهبردی است. نتایج نشان داد که اولویت سرمایه‌گذاری بر شیوه‌های کنترل راهبردی به ترتیب عبارت است از: کنترل حوزه‌های راهبردی، کنترل عامل قابلیت راهبردی، کنترل مبتنی بر سناریو، کنترل مفروضات اساسی برنامه‌ریزی، کنترل آگاهی‌های ویژه، کنترل فرهنگی، کنترل مسائل راهبردی محیطی، کنترل اداری، کنترل تشخیصی و کنترل تعاملی می‌باشد.

### واژگان کلیدی

کنترل راهبردی، کنترل اجرای راهبردی، کنترل محتوای راهبردی، فرایند کنترل، عملکرد سازمانی

۱. تاریخ دریافت: ۱۳۹۱/۰۷/۱۱، تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۰۹/۲۶

۲. استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، پست الکترونیکی: [khashei@atu.ac.ir](mailto:khashei@atu.ac.ir)

۳. کارشناس ارشد مدیریت دولتی

## ۱. مقدمه

پژوهش‌های دو دهه گذشته نشان داده است عملکرد سازمانهایی که به مدیریت استراتژیک می‌پردازند، از سایر سازمانها بیشتر و بهتر است؛ این امر در کنار چالش‌های ناشی از بحرانها و تغییرات اساسی محیط‌های خارجی سازمانها و صنایع و به منظور حفظ محیط خود در فضای رقابتی موجود، توجه به استراتژی را دوچندان می‌کند. راهبردی 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 استراتژی، اجرا و کنترل آن سه بخش به هم پیوسته‌ای است که در الگوهای جامع به مدیریت استراتژیک تعبیر می‌شود. ترکیب هر سه و در کنار هم آنها موجب افزایش عملکرد خواهد شد. کنترل استراتژیک از واقعیات سازمانی امروز ناشی می‌شود که برای آگاهی از تحولات محیط درونی و بیرونی و پاسخگویی دقیق و سریع به آنها دارای شیوه‌ها و فرایندهای منحصر به فردی است. کنترل راهبردی با پایش مسیر راهبردی در حال اجرا، مسائل و تغییرات بنیادی در مفروضات اساسی آن را کشف می‌کند و تعدیلات لازم را انجام می‌دهد.

پژوهش‌های بسیاری در حوزه تدوین استراتژی در داخل و خارج کشور در زمینه‌های نظری و عملی انجام یافته است اما در حوزه اجرا و کنترل استراتژیک دچار فقر نظری و عملی هستیم. نظریه پردازانی همچون پیرس و رابینسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۷)، شریوگ و استینمن<sup>۲</sup> (۱۹۸۷)، پرپل<sup>۳</sup> (۱۹۹۲)، هریسون<sup>۴</sup> (۱۹۹۱)، استونر<sup>۵</sup> (۱۹۸۳)، رابینز و دفت<sup>۶</sup> (۱۹۹۸)، اوشی<sup>۷</sup> (۱۹۹۳)، لورنژ و همکاران<sup>۸</sup> (۱۹۸۶)، دفت و ویک<sup>۹</sup> (۱۹۸۴)، آنسوف<sup>۱۰</sup> (۱۹۹۰)،

- 
1. Pearce, J.A. & Robinson, R.B.
  2. Schreyogg, G and Steinman, H.
  3. Preble, John.,F
  4. Harison
  5. Stoner
  6. Robins and Daft
  7. Ouchi, William Z
  8. Lorange and etc
  9. Daft and Weick
  10. Ansoff

رابرت آنتونی<sup>۱</sup> (۱۹۹۲)، سایمونز<sup>۲</sup> (۱۹۹۵)، مورالیدهاران<sup>۳</sup> (۱۹۹۷)، توکلی و کیت<sup>۴</sup> (۲۰۰۱) و حکاک (۱۳۸۷) دیدگاه‌های مختلفی را در حوزه کنترل استراتژیک مطرح کرده‌اند که در این مقاله مورد بازخوانی نظری قرار گرفته است.

در زنجیره وظایف مدیریت (برنامه ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل)، کنترل یکی از وظایف مدیریتی است که اهمیت ویژه ای دارد و با برنامه‌ریزی همراه است. برنامه‌ریزی ماهیت پیش بینی دارد و پیش بینی همواره با درصدی از خطا همراه است. لیکن ماهیت عملکرد، واقعی است و در مقایسه آن با برنامه، که فعالیتی پیش بینانه و عملکرد فعالیت واقعی است، همواره به اقدام اصلاحی نیاز است که برای دستیابی به این مهم، کنترل بهترین راه است (میرمحمدی، ۱۳۸۳: ۱۳)؛ لذا جوهره کنترل مقایسه فعالیتها و عملیات انجام شده با استانداردها و معیارهای تعیین شده است. این مقاله به دنبال بررسی ابعاد کنترل راهبردی به عنوان محور مهمی در مدیریت راهبردی است و سعی بر متناسب سازی مدل کنترل راهبردی با ابعاد سازمانی بازرسی کل می‌باشد.

## ۲. مسئله تحقیق

ضعف نظام کنترل راهبردی نیز یکی از مشکلات مهم مدیریتی در سازمانهای ایرانی است. وقتی سازمانها بزرگ می‌شوند و ابعاد متعددی می‌یابند، این مشکل دو چندان، و به مانعی برای رشد سازمانها تبدیل می‌شود در صورتی که وقتی سازمانها کوچک و محدود بود، مدیر سازمان اهداف و جهت‌های کلی سازمان را تعیین، و کارهای مربوط را تعریف می‌کرد و کارها را به افراد مختلف می‌سپرد و خود از نزدیک روند کارها را مشاهده و بررسی، و اقدام اصلاحی را بموقع طراحی می‌کرد 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 شد دیگر مدیران نمی‌توانستند به همان شیوه هدایت و کنترل

- 
1. Robert Antony
  2. Simons
  3. Muralidharan
  4. Keith

کنند. عواملی که مانع مدیریت و کنترل مستقیم مدیران شد از قبیل تعداد زیاد فعالیتها و عملیاتها بود که برای کنترل و ارزیابی در ظرف زمانی مدیران نمی‌گنجید. تخصص‌ها و فعالیت‌های گوناگون و گسترده که اشراف لازم را برای فهم و کنترل از مدیر می‌گرفت، دخالت زیاد مدیران در تصمیمات، حجم زیاد و متمرکز آنها را در سطوح بالا سبب می‌شد و کندی تصمیم و کاهش کیفیت تصمیمات به وجود می‌آورد و در نتیجه باعث رکود و افول سازمان و عملکرد آن می‌گردید. دانش مدیریت برای رفع این پیامدها نظام کنترل راهبردی را تدوین کرده که امکان رشد و توسعه سازمان، حفظ انسجام و تناسب ابعاد سازمانی و کنترل برای عملکرد قوی سازمان و همچنین فراغت از درگیریهای عملیاتی با هدف پرداختن به مسائل راهبردی را فراهم ساخته است (سایمونز<sup>۱</sup>، ترجمه اسدی، ۱۳۸۵). با توجه به مسئله تحقیق، که همانا نیاز به الگوی کنترل راهبردی که فرایند و شیوه‌های قابل پیش‌بینی و کاربردی دارد، هدف اصلی تحقیق، شناسایی و بررسی ارتباط بین کنترل راهبردی و عملکرد سازمانی است که سؤال اصلی مقاله را شکل می‌دهد. سؤال اصلی این است: تأثیرگذاری کنترل راهبردی و عملکرد سازمانی چگونه است؟

### ۳. چارچوب نظری پژوهش

تغییرات و دگرگونیهای وسیع و همه جانبه و بحرانهای ناشی از این تغییرات در دنیای امروز، سازمانها و مؤسسات مختلف را با چالش‌های فراوانی روبه رو ساخته است. مدیران در چنین موقعیتی برای حفظ موقعیت خود در درون محیط رقابتی و اداره فعالیتهای چند بعدی و پیچیده به ابزارها و شیوه‌های جدیدی نیازمند هستند؛ ابزارهایی که امکان واکنش مناسب را برای آنان در برخورد با رویدادهای غیر قابل انتظار و ناگهانی فراهم سازد. در این راستا کنترل و بویژه کنترل راهبردی از جمله مهمترین ابزار به شمار می‌آید. کنترل راهبردی به عنوان یکی از اجزای فرایند مدیریت راهبردی شامل برخی شیوه‌ها و فرایندهاست که به منظور هدایت صحیح راهبردی سازمان و دستیابی به اهداف آن مورد استفاده قرار می‌گیرد؛ به عبارت دیگر تلاطم محیطی در سالهای اخیر، شرکتها و سازمانها را به واکنش‌های متعدد و سریع مجبور کرده است. امروزه مدیریت به عنوان

1. Simons

واقعیتی غیر قابل انکار برای حفظ و ارتقای توان خود به منظور 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، و احتمالاً با زوال روبه‌رو می‌شوند. به گفته پیتز دراکر، مدیران باید ناپیوستگیها را مدیریت کنند. هر چه آهنگ تغییرات محیطی افزایش بیشتری یابد، پیچیدگیهای مسائلی که در برابر ما قرار می‌گیرند نیز افزایش می‌یابد. باید اذعان کرد در وضعیت کنونی، فشارهای ناشی از جهانی شدن، آثار و نتایج مثبت و منفی که هر یک به دنبال دارند، همگی موضوعاتی است که سراسر محیط‌های سازمانها را با چالش‌های جدی و جدیدی روبه‌رو خواهد ساخت. این چالش‌ها به نوبه خود ضرورت بازخوانی تدوین و اجرای استراتژیها و کنترل‌های راهبردی متناسب با آنها را می‌طلبد. کنترل‌های راهبردی به مدیران کمک می‌کند تا تغییرات محیطی نظیر تغییر در ماهیت رقابت و آثاری را مدنظر قرار دهند که می‌تواند بر پیشرفت سازمان تأثیر کند (رابینز، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹: ۴۵). اهمیت کنترل راهبردی از واقعیات اساسی سازمانی ناشی می‌شود. کنترل راهبردی برای آگاهی از تحولات محیط بیرونی و درونی و پاسخگویی به آن است و غالباً منبع سریع تغییر و غیرقابل پیش بینی به شمار می‌آید. کنترل راهبردی با پایش مسیر استراتژی در حال اجرا، مسائل و تغییرات بنیادی در مفروضات اساسی آن را کشف می‌کند و تعدیلات لازم را انجام می‌دهد (پیرس و رابینسون<sup>۱</sup>، ترجمه خلیلی شورینی، ۱۳۷۷).

بحث راهبرد به لحاظ نظری در مدیریت نظامی ریشه دارد و از آن حوزه ابتدا وارد بخش خصوصی و سپس عرصه مدیریت دولتی شده است. در عرصه نظامی یکی از بحثهای مهم، تفاوت راهبرد و تاکتیک<sup>۲</sup> است. راهبرد نظامی، مستلزم طرح‌ریزی<sup>۳</sup> و هدایت عملیات نظامی در مقیاس گسترده است و به طور خاص بر استقرار (مانور دادن) نیروهای نظامی در بهترین موقعیت ممکن قبل از درگیری با دشمن در میدان جنگ متمرکز است (محمدرضا رحیمی، ۱۳۹۰: ۷۸-۷۹)

1. Pearce, J.A. & Robinson, R.B.

2. Tactics

3. Planning

**کنترل راهبردی:** کنترل راهبردی حاصل و بریافته از نگرش راهبردی است و دارای کارکردها و نظریات مختلفی است. در این پژوهش با توجه به مدل‌های توسعه یافته کنترل راهبردی هریسون و کنترل راهبردی مورالید هاران، کنترل استراتژیک حاصل دو مفهوم کلیدی است. کنترل اجرای راهبردی، کنترل محتوای راهبردی. این دو مفهوم با توجه به تغییرات محیطی و فرایند کنترل راهبردی و بریافته از ابعاد سازمانی است. در کنترل اجرای راهبردی در واقع تغییرات محیطی بسیار پایین است و توجه به داخل سازمان می‌باشد و در کنترل محتوای استراتژی تغییرات زیاد و مبتنی بر محیط لحاظ می‌شود. در کنترل اجرای راهبردی متغیرهای کلیدی ذیل شامل؛ مقایسه مستمر عملکرد با معیارهای از پیش تعیین شده، انعکاس به موقع نتایج عملکرد به کارکنان، برخورداری اطلاعات بازخوردی از غنای لازم، کنترل مراکز مسئولیت مالی سازمان، کنترل حوزه‌های راهبردی سازمان و در کنترل محتوای راهبردی نیز متغیرهای، بررسی وقایع مهم و حساس، بررسی منظم و مستمر شرایط محیطی، بکارگیری فنون تجزیه و تحلیل محیطی، بررسی مسائل راهبردی محیطی، پایش مفروضات اساسی برنامه‌ریزی، رصد دائم عوامل مزیت رقابتی سازمان است. لورانژ و همکاران (۱۹۸۶)، رابینز و دفت (۱۹۹۸)، استونر (۱۹۸۳)، پیرس و رابینسون (۱۹۹۷)، شریوگ و استینمن (۱۹۸۷)، پرل (۱۹۹۲)، دفت و ویک (۱۹۸۴)، رابرت سایمونز (۱۹۹۵)، مورالید هاران (۱۹۹۷).

**ابعاد محتوایی سازمان:** طبق مدل توسعه یافته هریسون عناصر محتوایی سازمان عبارتست از: راهبردی سازمانی، ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی و تکنولوژی سازمانی. همه این موارد در کنترل راهبردی موثر و دخیل هستند. در راهبردی سازمانی متغیرهای کلیدی عبارتست از: نوآوری، ویژگی‌های محیطی، برنامه‌های از پیش تعیین شده، اهداف روشن و تصمیم‌گیری جزئی و تدریجی. در ساختار سازمانی متغیرهای کلیدی عبارتست از: رسمیت، پیچیدگی و تمرکز. در فرهنگ سازمانی متغیرهای کلیدی عبارتست از: ماموریت و اهداف، جهت‌گیری راهبردی، هماهنگی و یکپارچگی، توافق، ارزش‌های محوری، یادگیری سازمانی، توجه به مشتریان، ایجاد تغییر، توانمندسازی، گرایش تیمی و توسعه ظرفیت. در تکنولوژی سازمانی متغیرهای کلیدی عبارتست از: تکراری بودن کارها، مسیرها و

رویه‌های مشخص و معین، دسترسی به اطلاعات و خلاقیت و نوآوری (میتزبرگ<sup>۱</sup>، ۱۹۹۸).

**ابعاد زمینه‌ای سازمان:** محیط سازمانی اصلی‌ترین عنصر زمینه‌ای سازمانی است. در نظر محققین حوزه محیط سازمانی همچون دیوید (۲۰۰۵)، هریسون (۱۹۹۱)، لورانژ و همکاران (۱۹۸۶)، دفت (۲۰۰۱)، رابینز (۱۹۹۶) عناصر ذیل متغیر کلیدی هستند. میزان نوآوری تکنولوژیک، میزان ترجیحات ذی‌حقان، مخاطرات سرمایه‌گذاری، مخاطرات سیاسی و قوانین و مقررات، هزینه منابع، مخاطرات اقتصادی، مخاطرات فرهنگی و اجتماعی در تغییرات محیطی اثرگذارند. محیط سازمانی در این تحقیق شامل محیط باثبات و با عدم اطمینان است. محیط باثبات محیطی است که شاخص‌های آن پایین‌تر از متوسط اندازه‌گیری است و محیط با عدم اطمینان محیطی است که شاخص‌های آن بالاتر از متوسط اندازه‌گیری است.

**ابعاد فرایندی سازمان:** مهمترین دسته بندی در زمینه کلان فرایندهای سازمانی که با کمی دخل و تصرف مبنای این پژوهش نیز قرار می‌گیرد تلاش جیمز تامپسون در سال ۱۹۶۷ در کتابی به نام سازمان در عمل می‌باشد. شاخص‌های کلیدی فرایندهای سازمانی عبارتند از: میزان وابستگی و تعامل واحدهای مختلف سازمانی، میزان هماهنگی اطلاعاتی و خدماتی واحدهای سازمانی، سطح پیچیدگی تکنولوژی مورد استفاده در واحدهای سازمانی، میزان روش‌ها و مقررات استاندارد شده در سازمان و میزان ارتباطات افقی زیاد در سازمان شامل (گروه‌های کاری، جلسات زیاد تیمی و همکاری‌های بدون برنامه‌ریزی قبلی) **عملکرد سازمانی:** به چگونگی اجرای کارآمد و اثربخش راهبردی سازمان اطلاق می‌شود. (اولسون، اسلاتر و هولت<sup>۲</sup>، ۲۰۰۵، هامبورگ، کرومر و ورکمن<sup>۳</sup>، ۱۹۹۹، گالبرایت و کازانچیان<sup>۴</sup>، ۱۹۸۶، واکر و روکرت<sup>۵</sup>، ۱۹۸۷) در این پژوهش شاخص‌های اندازه‌گیری عملکرد را با توجه به سند راهبردی بازرسی ناجا مصوب سال ۱۳۸۵ مورد استفاده قرار گرفت. شایسته‌سالاری و توانمندسازی کارکنان، توسعه نظارت همگانی، اعتماد عمومی و مشارکت

1. Mintzberg
2. Olsen, Slutter and Hoult
3. Hamburg, Croner and Workman
4. Galbryte and Gazanchiyan
5. Walker and Rowkert

شهروندان با ناجا، توجه به پیشگیری و صیانت از کارکنان و سازمان، کارآمدی (کارآیی و اثربخشی) نظارت و بازرسی جهت حسن جریان امور سازمان مدنظر قرار گرفته است. با توجه به موضوع اصلی مقاله، تعاریف گوناگون در حوزه کنترل راهبردی ارائه شده که برخی از مهمترین آنها در جدول (۱) اشاره شده است.

جدول (۱): تعاریف کنترل راهبردی نظریه پردازان

ردیف	نظریه پرداز	تعریف عرضه شده
۱	هروی	کنترل راهبردی، امری مدیریتی است که عملکرد واقعی سازمان را با عملکرد برنامه‌ریزی شده مرتبط می‌سازد (هروی، ۱۹۹۰: ۳۳۹).
۲	روش و بال	کنترل راهبردی به عنوان سامانه گزارش‌گیری طراحی شده به منظور عرضه بموقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت آمیز تصمیمات راهبردی مدیران ارشد (روش و بال، ۱۹۸۷: ۱۰۳-۹۱).
۳	کلچ و چاچ	کنترل راهبردی از این جهت است که ببینیم آیا گزینه‌های اجرا شده راهبردی به اهداف از قبل تعیین شده منجر می‌شود (پیرس و دیگران، ۱۹۸۸: ۲۸).
۴	رابرت آنتونی	کنترل راهبردی ارزیابی اهداف کلی سازمان و نیز طراحی و بازنگری در راهبردها و سیاستهای کلی به منظور دستیابی به اهداف است (هاردنر، ۱۹۸۵: ۱-۲۴).
۵	ساموئل سرتو	کنترل راهبردی آخرین گام در فرایند مدیریت راهبردی، و نوعی کنترل سازمانی است که به منظور بهبود مدیریت راهبردی و رسیدن به اطمینان از اینکه سازمان به نحو صحیح عمل می‌کند و بر روی آن تمرکز دارد (الکساندر، ۱۹۸۵: ۹۱-۹۷).
۶	شری یونگ و استرینمن	کنترل راهبردی، ارزیابی انتقادی طرحها، فعالیتها و نتایج به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح عملکرد آینده سازمان است (شری یونگ، ۱۹۸۷: ۹۱-۱۰۳).
۷	پیرس و رابینسون	کنترل راهبردی، پیگیری مسیر استراتژی در حال اجرا است که مسائل با تغییر در فرضیات بنیادی را کشف می‌کند و تعدیلهای لازم را به وجود می‌آورد (آرگریس و دیگران، ۱۹۷۶: ۳۶۳-۳۷۵).
۸	استونر	کنترل راهبردی، فعالیتی منظم است که ضمن آن نتایج مورد نظر در قالب استانداردهای اجرای عملیات معین می‌شود. سامانه دریافت اطلاعات طراحی می‌شود، عملیات پیش‌بینی و انجام شده با هم مقایسه می‌گردد. اختلافات و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و میزان اهمیت آنها مشخص می‌شود و سرانجام اقدامات اصلاحی لازم برای تحقق هدفها و مأموریتهای سازمان انجام می‌گیرد (استونر، ۱۹۸۳: ۳۷).

الگوهای متفاوتی نیز در حوزه کنترل راهبردی مطرح و عرضه شده که در این مقاله به اختصار به آنها اشاره شده است.



جدول (۲): دسته بندی نظریات عرضه شده در حوزه کنترل راهبردی

کنترل اجرای استراتژی	کنترل محتوای استراتژی
۱. کنترل حوزه‌های استراتژیک (لورائز، ترجمه اعرابی و حکاک، ۱۳۸۵)	۱. مدیریت مسائل استراتژیک (لورائز، ترجمه اعرابی و حکاک، ۱۳۸۵؛ انسف ۱۹۸۵)
۲. نظارت استراتژیک (پیرس، ترجمه خلیلی شورینی، ۱۳۷۷؛ شرویگ و استینمن ۱۹۸۷)	۲. کنترل آگاهیه‌های ویژه (پیرس، ترجمه خلیلی شورینی، ۱۳۷۷)
۳. کنترل برنامه‌ریزی مسائل استراتژیک (لورائز، ترجمه اعرابی و حکاک، ۱۳۸۵)	۳. مدیریت نشانه‌های کم سو (انسف ۱۹۸۵)
۴. نگرش غیر مستقیم (دفت و ویک ۱۹۸۴)	۴. نگرش قانونمندساز (دفت و ویک ۱۹۸۴)
۵. کنترل تفکیکی (استونر، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹)	۵. کنترل سکنای (استونر، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹)
۶. نظامهای کنترل تعیین حدود (سایمونز، ترجمه اسدی، ۱۳۸۵)	۶. نظامهای کنترل اعتقادی (سایمونز، ترجمه اسدی، ۱۳۸۵)
۷. کنترل فرایندهای داخلی (کاپلان و نورتون ۱۹۹۵)	۷. کنترل یادگیری و رشد (کاپلان و نورتون ۱۹۹۵)
۸. کنترل اداری (هریسون، رابینز، ترجمه اعرابی و دیگران، ۱۳۷۹)	۸. کنترل فرهنگی (هریسون، رابینز، ترجمه اعرابی و دیگران، ۱۳۷۹)
۹. برنامه ریزی اقتصادی (انسف ۱۹۸۵)	۹. مدیریت بحران (انسف، شرویگ و استینمن ۱۹۸۷)
۱۰. مدیریت از طریق نظارت (انسف ۱۹۸۵)	۱۰. کنترل مبتنی بر سناریو (لورائز، ترجمه اعرابی و حکاک، ۱۳۸۵)
۱۱. کنترل عامل توان راهبردی (توکلی ۲۰۰۱)	۱۱. کنترل مبتنی بر شبیه سازی (لورائز، ترجمه اعرابی و حکاک، ۱۳۸۵)
۱۲. کنترل مراکز مسئولیت مالی (لورائز، ترجمه اعرابی و حکاک، ۱۳۸۵)	۱۲. کنترل عوامل کلیدی موفقیت (توکلی ۲۰۰۱)
۱۳. کنترل اجرا (پیرس ۱۹۹۷، شرویگ و استینمن ۱۹۸۷)	۱۳. کنترل مفروضات اساسی (لورائز، ترجمه اعرابی و حکاک، ۱۳۸۵، پیرس، ترجمه خلیلی شورینی، ۱۳۷۷، هریسون، دفت، رابینز، ترجمه اعرابی و دیگران، ۱۳۷۹؛ مورالیدهاران ۱۹۹۷ و توکلی ۲۰۰۱)
۱۴. کنترل بازخورد و مالی (هریسون، رابینز، ترجمه اعرابی و دیگران، ۱۳۷۹)	۱۴. کنترل عوامل کلیدی موفقیت (لورائز، ترجمه اعرابی و حکاک، ۱۳۸۵، پیرس، ترجمه خلیلی شورینی، ۱۳۷۷)
۱۵. سامانه 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، ترجمه اسدی، ۱۳۸۵)	۱۷. نظامهای کنترل تعاملی (سایمونز، ترجمه اسدی، ۱۳۸۵)
۱۸. کنترل بعد از عمل (استونر، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹)	۱۸. کنترل تعاملی (مورالیدهاران ۱۹۹۷)
۱۹. کنترل اجرای استراتژی (مورالیدهاران ۱۹۹۷)	۱۹. نگرش اکتشافی (دفت و ویک ۱۹۸۴)
۲۰. بازنگری ادواری استراتژی (مورالیدهاران ۱۹۹۷)	۲۰. کنترل پیش از عمل (استونر، ترجمه پارسائیان و اعرابی، ۱۳۷۹)
۲۱. نگرش شرطی (دفت و ویک ۱۹۸۴)	۲۱. کنترل عامل مزیت رقابتی (توکلی ۲۰۰۱)
۲۲. کنترل حسابداری (آنتونی ۱۹۹۰)	۲۲. کنترل استراتژیهای عمومی (لورائز، ترجمه اعرابی و حکاک، ۱۳۸۵)
۲۳. کنترل وظیفه ای (آنتونی ۱۹۹۰)	
۲۴. کنترل مدیریت (آنتونی ۱۹۹۰)	
۲۵. کنترل آماج و اهداف راهبردی (توکلی، ۲۰۰۱)	

در این پژوهش کنترل راهبرد تابع و حاصل تناسب فرایندهای سازمانی، زمینه سازمانی و محتوای سازمانی<sup>۱</sup> می‌باشد.

در بحث مدل‌ها و نظریات مختلف در حوزه کنترل راهبردی پس از بررسی مدل‌های مختلف با ۴ شاخص

- ✓ توجه به فرایند کنترل راهبردی
- ✓ توجه به محتوای کنترل راهبردی
- ✓ توجه به محیط درونی سازمان (ابعاد سازمانی: ساختار، تکنولوژی، فرایند، فرهنگ، راهبردی)
- ✓ توجه به تغییرات محیط خارجی سازمان

در واقع مدل نظری اولیه ای انتخاب شد که مدل کنترل راهبردی فرانک هریسون می‌باشد. از آنجا که مدل هریسون که در ۶۱ سازمان ارزیابی شده بود و دارای نقاط قوت (۴ معیار فوق الذکر) بود پایه طراحی مدل کنترل راهبردی قرار گرفت و مقولات ذیل به عنوان عوامل مدل کنترل راهبردی پژوهشگر انتخاب شد.

به هشت دلیل اصلی مدل هریسون به عنوان مدل پایه این پژوهش انتخاب شد. این دلایل عبارتست از:

۱. قابلیت پیش بینی مدل (دارای ورودی، فرایند و خروجی مشخص)
۲. داشتن ۴ معیار مطرح در آسیب شناسی مدل‌های کنترل راهبردی (توجه به فرایند کنترل راهبردی، توجه به محتوای کنترل راهبردی، توجه به محیط درونی سازمان، توجه به تغییرات محیط خارجی سازمان)
۳. اتکاء بر فرایند مدیریت راهبردی (تدوین استراتژی، اجرا و ارزیابی راهبردی)
۴. ارزیابی اولیه مدل هریسون در ۶۱ شرکت توسط نظریه پرداز
۵. ارزیابی اولیه مدل هریسون در نمونه کوچک توسط خود پژوهشگر
۶. امکان پیاده سازی تناسب راهبردی در مدل هریسون
۷. تایید خبرگان و اساتید محترم راهنما و مشاور
۸. پشتوانه تئوریک قوی داشتن (قابلیت ردیابی و استناد عناصر مدل هریسون در نظریات مدیریت)

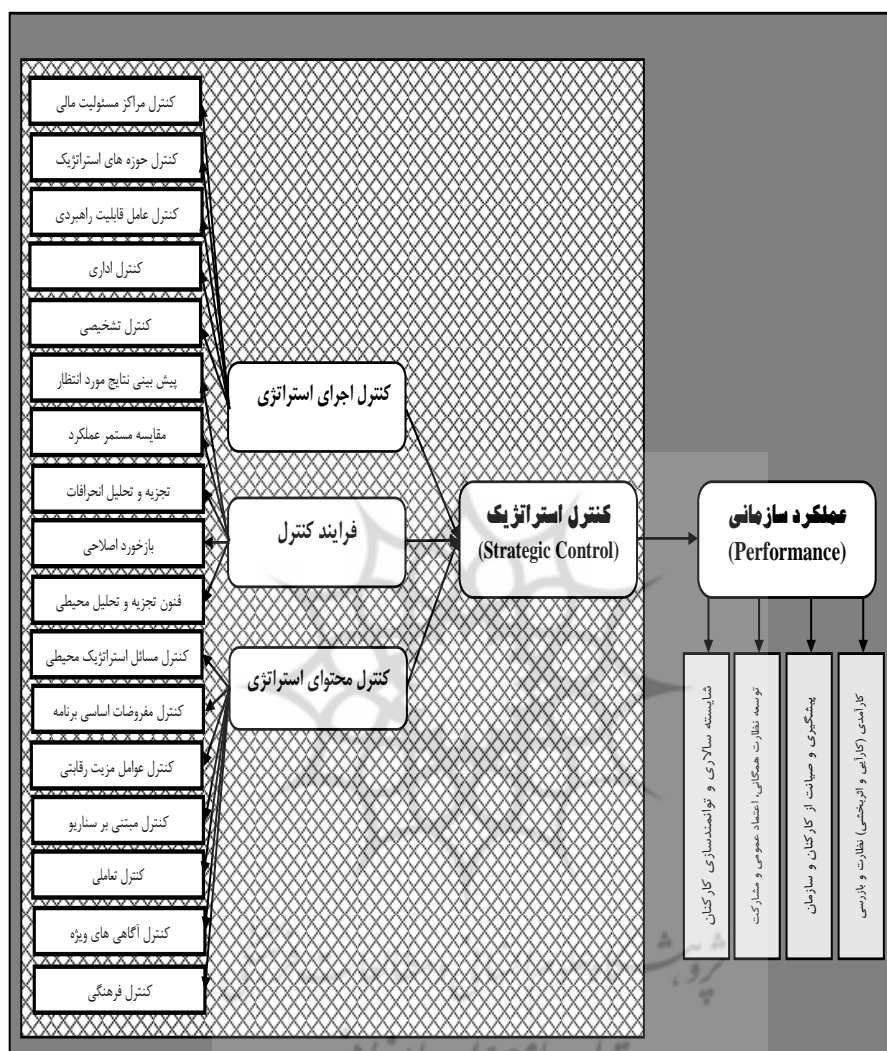
1. Strategic Control=f(Organizational Process/Organizational Context/Organizational Content)

لذا برخی از ابعاد مدل هریسون مورد بازتولید محتوایی قرار گرفت. در مقاله هریسون از اهداف راهبردی نام برده شده است که مدنظر ایشان همان استراتژی سازمانی است. همچنین از تقسیم کار و وظایف، پاسخ گویی سازمان گفته شده که در این تحقیق عنوان ساختار سازمانی به آن اطلاق شد. همچنین بودجه و مالی سازمانی که در کنترل اجرای راهبردی به آن اشاره شده است. عناصر مکانیزم بازخورد، نظارت و پایش محیطی و اقدامات اصلاحی نیز در کنترل محتوا و اجرای استراتژی مدنظر قرار گرفته است.

جدول (۳): مقایسه مدل طراحی شده کنترل راهبردی پژوهشگر با مدل هریسون

ابعاد مدل کنترل استراتژیک هریسون	ابعاد مدل نهایی کنترل استراتژیک پژوهشگر
اهداف استراتژیک	استراتژی سازمانی
تقسیم کار و وظایف	ساختار سازمانی
پاسخگویی سازمانی	-
بودجه و مالی سازمان	-
منابع سازمانی	کنترل اجرای استراتژی
مکانیزم بازخورد	کنترل محتوای استراتژی
نظارت و پایش محیطی	فرهنگ سازمانی
اقدامات اصلاحی	فرایندهای سازمانی
	تکنولوژی سازمانی

با توجه به ادبیات حوزه کنترل راهبرد و همچنین ابعاد مدل پایه هریسون الگوی محقق ساخته در این مقاله در نمودار (۱) به نمایش در آمده است.



نمودار (۱): الگو و چارچوب اصلی پژوهش

#### ۴. روش شناسی

در این پژوهش با توجه به چارچوب و روش تحقیق، مدیران حوزه بازرسی کل مدنظر قرار گرفتند و نمونه‌گیری شد. روش نمونه‌گیری در این حالت تصادفی بود. پرسشنامه بین مدیران و فرماندهان سطوح مختلف توزیع شد که از میان آنها ۱۳۱ نفر پاسخ دادند.

از ابزار پرسشنامه برای جمع آوری داده‌ها و اطلاعات استفاده شد. برای تعیین روایی پرسشنامه، بعد از بررسی‌ها و مطالعات در مورد پرسشنامه و مقایسه با کارهای قبلی در این زمینه، پرسشنامه به رؤیت و تأیید استادان خبره حوزه راهبردی و کارشناسان مرتبط رسید (اعتبار محتوایی). به علاوه از تحلیل عاملی تأییدی برای اعتبار سازه استفاده شد. به منظور اندازه‌گیری امکان اعتماد از روش آلفای کرونباخ بهره‌گیری شده است. سرانجام مقدار به دست آمده از نرم‌افزار برای آلفای کرونباخ متغیرهای پرسشنامه ۹۴ درصد است که نشان‌دهنده میزان پایایی بسیار زیاد پرسشنامه بود.

### ۵. تحلیل عاملی تأییدی کنترل استراتژیک

برای تحلیل عاملی تأییدی متغیرهای اجرا، فرایند و محتوای کنترل راهبردی، الگو خروجی لیزرل به صورت تخمین استاندارد و اعداد معناداری به ترتیب به صورت زیر است:

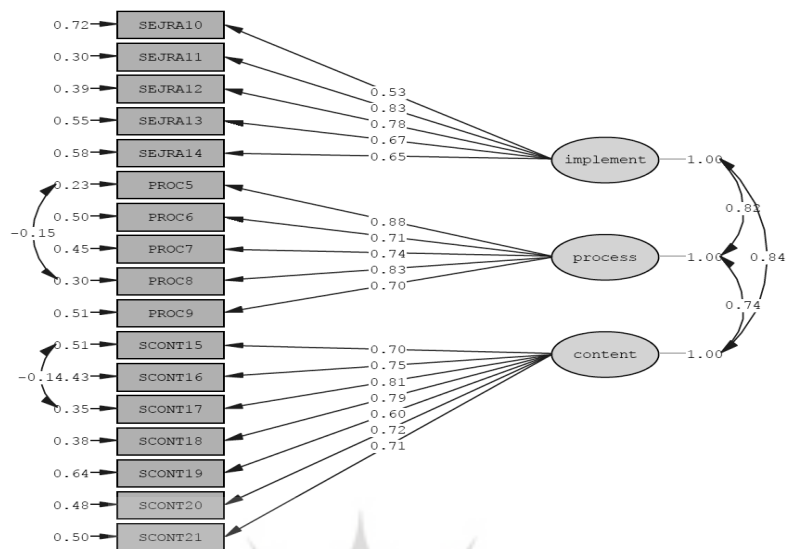
#### ۵-۱. تحلیل عامل مرتبه اول

همان طور که در جدول (۴) و نمودار (۲) نشان داده شده است، بین متغیرهای مکنون (ابعاد کنترل راهبردی) و متغیرهای مشاهده‌گر (سؤالات) مربوط به آن همبستگی مثبت هست. الگو از نظر شاخصهای تناسب در وضعیت متوسطی قرار دارد. نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر ۲,۱۸ و از حد مجاز یعنی ۳ کمتر است و مقدار  $RMSEA (0.096)$  بیشتر ولی نزدیک مقدار مجاز ۰.۸ است. لازم به ذکر است، اصلاحات مجاز پیشنهادی نرم افزار انجام، و برازش کنونی بعد از اصلاحات پیشنهادی به دست آمده است. در حالت معناداری نیز همان طور که در نمودار (۳) نمایش داده شده است. تمامی عوامل الگوی مربوط به ابعاد کنترل استراتژیک معنادار شده است؛ زیرا اعداد معناداری تمامی عوامل آن از عدد ۱,۹۶ بزرگتر است.

جدول (۴): تحلیل عاملی تأییدی کنترل راهبردی

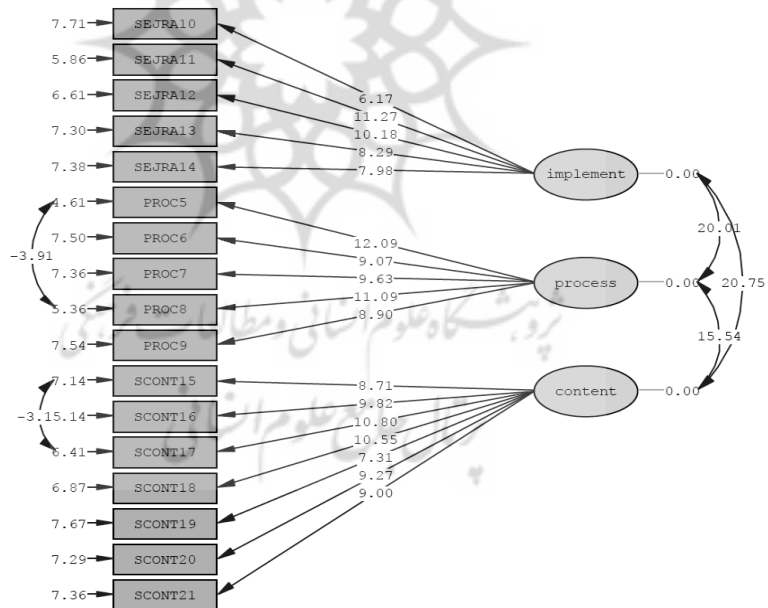
ردیف	شاخصها	اعداد معناداری	بار عاملی
۱	کنترل مراکز مسئولیت مالی	۶,۱۷	۰,۵۳
۲	کنترل حوزه‌های راهبردی	۱۱,۲۷	۰,۸۳
۳	کنترل عامل قابلیت راهبردی	۱۰,۱۸	۰,۷۸
۴	کنترل اداری	۸,۲۹	۰,۶۷
۵	کنترل تشخیصی	۷,۹۸	۰,۶۵
۶	پیش بینی نتایج مورد انتظار	۱۲,۰۹	۰,۸۸
۷	مقایسه مستمر عملکرد	۹,۰۷	۰,۷۱
۸	تجزیه و تحلیل انحرافات	۹,۶۳	۰,۷۴
۹	بازخورد اصلاحی	۱۱,۰۹	۰,۸۳
۱۰	فنون تجزیه و تحلیل محیطی	۸,۹۰	۰,۷۰
۱۱	کنترل مسائل استراتژیک محیطی	۸,۷۱	۰,۷۰
۱۲	کنترل مفروضات اساسی برنامه‌ریزی	۹,۸۲	۰,۷۵
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	۹,۰۰	۰,۷۱

تحلیل این نگاره بیانگر این است که در سازه کنترل اجرای راهبردی، روش کنترل حوزه راهبردی سازمان (نظیر حوزه‌های تحقیق و توسعه، تبلیغات و بازاریابی، تولید، تأمین و تدارکات) بیشترین اهمیت (۰,۸۳) را دارد؛ هم‌چنین در سازه فرایند کنترل راهبردی، پیش بینی نتایج مورد انتظار (استاندارد) بیشترین اهمیت (۰,۸۸) را دارد. در سازه کنترل محتوای راهبردی نیز رصد دائم عوامل مزیت رقابتی سازمان بیشترین اهمیت (۰,۸۱) را دارد. تحلیل صورت گرفته در نمودارهای (۲) و (۳) در حالت استاندارد و اعداد معناداری نشان داده شده است.



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

نمودار (۲): تحلیل عاملی مرتبه اول کنترل راهبردی در حالت تخمین استاندارد



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

نمودار (۳): تحلیل عاملی تأییدی مرتبه اول کنترل راهبردی در حالت اعداد معناداری

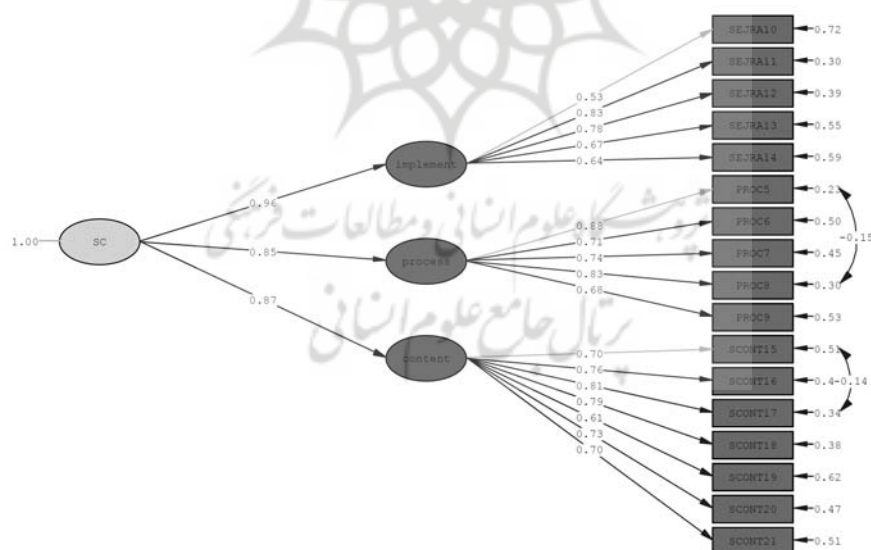
۵-۲. تحلیل عامل مرتبه دوم

همان طور که در جدول (۵) و نمودارهای (۴) و (۵) نشان داده شده است، متغیرهای اجرا، فرایند کنترل و محتوای کنترل راهبردی با مفهوم کنترل راهبردی ارتباط مثبت و معناداری دارد. برازش الگو نیز تقریباً مناسب است. نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر ۲,۲۲ و از حد مجاز یعنی ۳ کمتر است و مقدار RMSEA (۰/۰۹۷) به مقدار مجاز ۰/۸ نزدیک است.

جدول (۵): تحلیل عاملی تأییدی مرتبه دوم کنترل راهبردی

ردیف	شاخصها	اعداد معناداری	بار عاملی
۱	اجرای استراتژی	۶	۰,۹۶
۲	فرایند کنترل استراتژیک	۹,۷۴	۰,۸۵
۳	محتوای استراتژی	۷,۷۳	۰,۸۷

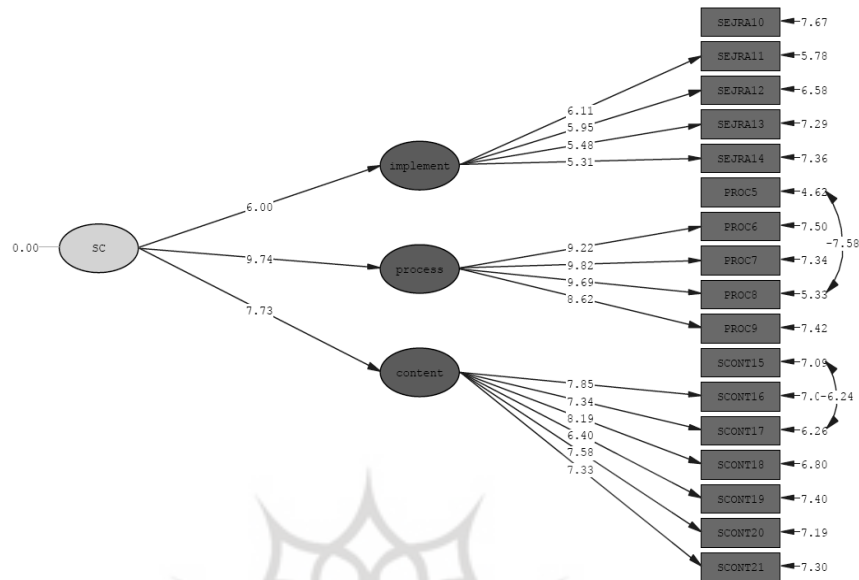
تحلیل نگاره بیانگر این است که در سازه کنترل راهبردی، کنترل اجرای راهبردی بیشترین اهمیت (۰,۹۶) را دارد.



Chi-Square=253.42, df=114, P-value=0.00000, RMSEA=0.097

نمودار (۴): تحلیل عاملی مرتبه دوم کنترل راهبردی در حالت تخمین استاندارد





Chi-Square=253.42, df=114, P-value=0.00000, RMSEA=0.097

نمودار (۵): تحلیل عاملی مرتبه دوم کنترل راهبردی در حالت اعداد معناداری

## ۶. 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:

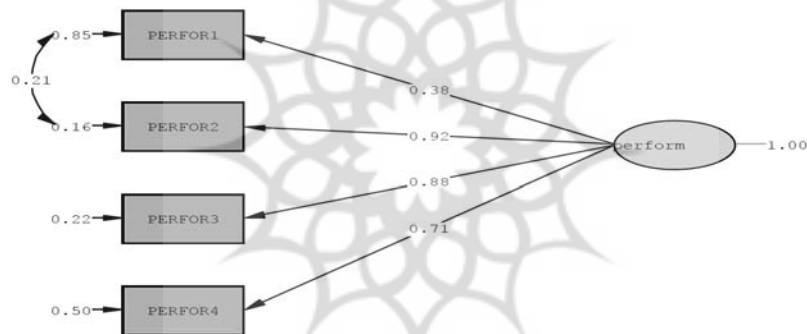
همانطور که در جدول (۶) و نمودار (۶) نشان داده شده است، بین متغیر مکنون (عملکرد) و متغیرهای مشاهده‌گر (سؤالات) مربوط به آن همبستگی مثبت هست. الگو از نظر شاخصهای تناسب در وضعیت خوبی قرار دارد. نسبت کای دو بر درجه آزادی برابر ۰.۹۹ و از حد مجاز یعنی ۳ کمتر است و مقدار RMSEA (۰/۰۰۰) از مقدار مجاز ۰.۸ کمتر است. لازم به ذکر است، اصلاحات مجاز پیشنهادی نرم افزار انجام شد و برازش کنونی بعد از اصلاحات پیشنهادی به دست آمده است. در حالت معناداری نیز همان طور که در نمودار (۷) نمایش داده شده، تمامی عوامل الگوی مربوط به عملکرد سازمانی معنادار شده است؛ زیرا اعداد معناداری تمامی عوامل آن از عدد ۱,۹۶ بزرگتر است.

جدول (۶): تحلیل عاملی تأییدی عملکرد سازمانی

ردیف	شاخصها	اعداد معناداری	بار عاملی
۱	شایسته‌سالاری و توانمندسازی کارکنان	۴,۰۹	۰,۳۸
۲	توسعه نظارت همگانی، اعتماد عمومی و مشارکت شهروندان	۱۲,۵۴	۰,۹۲
۳	توجه به پیشگیری و صیانت از کارکنان و سازمان	۱۱,۸۲	۰,۸۸
۴	کارآمدی (کارایی و اثربخشی) نظارت و بازرسی	۸,۷۵	۰,۷۱

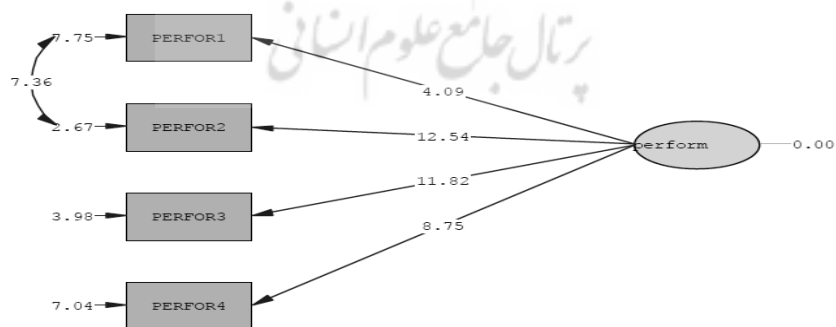
تحلیل نگاره بیانگر این است که در سازه عملکرد سازمانی توسعه نظارت همگانی، اعتماد عمومی و مشارکت شهروندان با ناچا بیشترین اهمیت (۰,۹۲) را دارد.

تحلیل عاملی تأییدی در حالت تخمین استاندارد و اعداد معناداری



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

نمودار (۶): تحلیل عاملی تأییدی عملکرد سازمانی در حالت تخمین استاندارد



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

نمودار (۷): تحلیل عاملی تأییدی عملکرد سازمانی در حالت اعداد معناداری

## ۷. همبستگی بین متغیرهای مستقل و وابسته اصلی

قبل از اینکه الگو از نظر معادلات ساختاری مورد بررسی قرار گیرد، همبستگی بین متغیرهای الگو 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  $I$ ،  $J$  رابطه معناداری نیست.

فرضیه یک: بین دو متغیر  $I$ ،  $J$  رابطه معناداری هست.

همان‌طور که در جدول (۷) مشاهده می‌شود (در این نگاره  $I$  نشان‌دهنده ضریب همبستگی و  $SIG$  نشان‌دهنده عدد معناداری است)، تمام روابط معنادار است و بین متغیرها همبستگی وجود دارد.

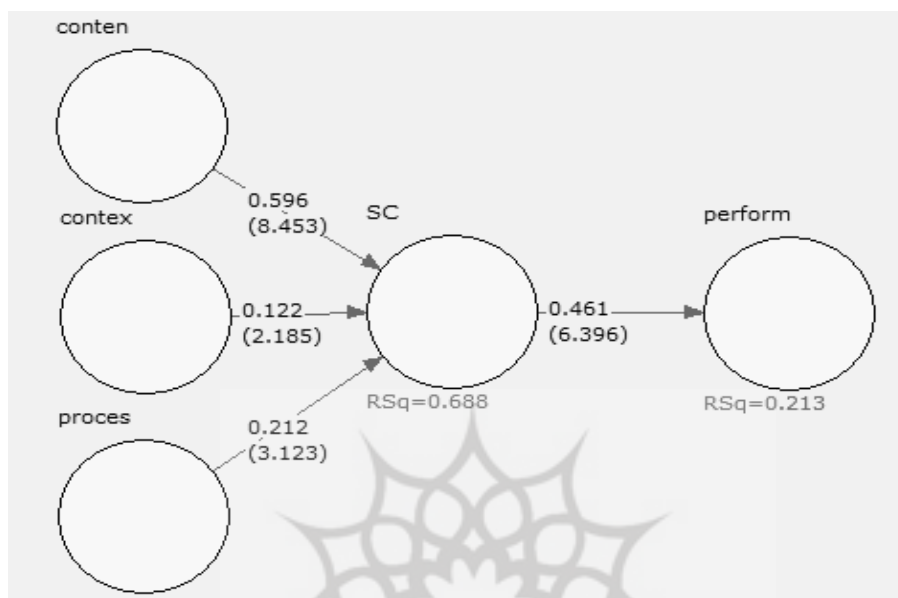
جدول (۷): همبستگی الگوی مفهومی تحقیق

کنترل استراتژیک	فرایند	محتوای استراتژی	اجرای استراتژی	
۱	$r = 0.650$ $sig = 0.000$	$r = 0.349$ $sig = 0.000$	$r = 0.744$ $sig = 0.000$	کنترل استراتژیک
$r = 0.420$ $sig = 0.000$	$r = 0.292$ $sig = 0.001$	$r = 0.202$ $sig = 0.021$	$r = 0.373$ $sig = 0.000$	عملکرد سازمانی

## ۸. آزمون الگوی ساختاری (تحلیل مسیر)

تحلیل مسیر (الگوی ساختاری) شیوه‌ای است که روابط بین متغیرهای تحقیق (مستقل، میانجی و وابسته) را همزمان نشان می‌دهد. الگویابی معادلات ساختاری (SEM) دارای نوع نسل LISREL و PLS است. LISREL که به عنوان نسل اول الگوی معادلات ساختاری (SEM) شناخته شده است در مواردی که حجم نمونه زیاد و برای محقق الگو اندازه‌گیری (روابط بین متغیرهای مکنون و متغیرهای مشاهده‌گر) نسبت به الگوی ساختاری (روابط بین متغیرهای مکنون) اهمیت بیشتری دارد، کاربرد دارد. با توجه به ملاحظات آنکه ISREL دارد، امروزه نسل دوم الگویابی معادلات ساختاری به نام PLS را می‌توان در وضعیتی به کاربرد که حجم نمونه کم، و اهمیت بیشتر الگوی ساختاری نسبت به الگوی اندازه‌گیری باشد.

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



نمودار (۸): آزمون معادلات ساختاری الگوی مفهومی تحقیق

علاوه بر این همان طور 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 است) و برای عملکرد سازمانی ۰/۲۱۳ (که نشاندهنده مقدار تبیین متغیر عملکرد سازمانی توسط کنترل راهبردی سازمانی است) می‌باشد.

## ۹. بررسی فرضیه‌های تحقیق

جدول (۸): فرضیات الگوی مفهومی تحقیق

تفسیر	اعداد معناداری	میزان تأثیر	فرضیات
تأیید	۸,۴۵۳	۰.۵۹۶	کنترل اجرای استراتژی بر کنترل راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
تأیید	۲,۱۸۵	۰.۱۲۲	کنترل محتوای استراتژی بر کنترل راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
تأیید	۳,۱۲۳	۰.۲۱۲	فرایند کنترل بر کنترل راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد.
تأیید	۶,۳۹۶	۰.۴۶۱	کنترل راهبردی بر عملکرد سازمانی تأثیر مثبت و معناداری دارد.

**آزمون فرضیه اول:** کنترل اجرای راهبردی بر کنترل راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد. عدد معناداری این فرضیه (۸,۴۵۳) است که از عدد استاندارد (۱,۹۶) بیشتر است؛ لذا فرضیه اول مورد تأیید قرار گرفت. تأیید این فرضیه بدین معناست که هر چه قدر عوامل و متغیرهای اجرای راهبردی بهبود کند منجر به بهبود در کنترل راهبردی منجر خواهد شد.

**آزمون فرضیه دوم:** کنترل محتوای راهبردی بر کنترل راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارد. عدد معناداری این فرضیه (۲,۱۸۵) است که از عدد استاندارد (۱,۹۶) بیشتر است؛ لذا فرضیه دوم نیز مورد تأیید قرار گرفت. تأیید این فرضیه بدین معناست که هر چه قدر عوامل کنترل محتوای راهبردی تغییر کند به تغییر و بهبود در کنترل راهبردی منجر خواهد شد.

**آزمون فرضیه سوم:** عوامل فرایند کنترل بر کنترل راهبردی تأثیر مثبت و معناداری دارند. عدد معناداری این فرضیه (۳,۱۲۳) است که از عدد استاندارد (۱,۹۶) بیشتر است؛ لذا فرضیه سوم نیز مورد تأیید قرار گرفت. تأیید این فرضیه بدین معناست که هر چه قدر عوامل فرایند کنترل دستخوش تغییر و بهبود شود 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 از عدد استاندارد (۱,۹۶) بیشتر است؛ لذا فرضیه چهارم نیز مورد تأیید قرار گرفت. تأیید این فرض بنا به نظر چنهال (۲۰۰۳) بدین معناست که کنترل راهبردی زیاد تناسب، و موجب عملکرد زیاد است و کنترل راهبردی کم تناسب، و موجب ضعف بر عملکرد و اثر کاهنده و تخریبی دارد.

#### ۱۰. نتیجه گیری

تجزیه و تحلیل داده‌های جمع‌آوری شده در این پژوهش حکایت از آن دارد که بازرسی کل ناجا برای بهبود عملکرد خود نیازمند ابزارها و روش‌های کنترل راهبردی می‌باشد. این کنترل راهبردی باید با توجه به ابعاد سازمانی بازرسی کل در نظر گرفته شود و همچنین از نتایج این پژوهش به دست می‌آید که بازرسی کل با توجه به محیط با ثبات آن باید به سمت کنترل اجرای راهبردی گرایش بیشتری داشته باشد و کمتر روی کنترل

محتوای راهبردی تمرکز کند. همچنین لازم به جمع‌بندی است که اولویت سرمایه‌گذاری بر شیوه‌های کنترل استراتژیک به ترتیب ذیل است:

- کنترل حوزه‌های راهبردی (۱۱,۲۷)
- کنترل عامل قابلیت راهبردی (۱۰,۱۸)
- کنترل مبتنی بر سناریو (۱۰,۵۵)
- کنترل مفروضات اساسی برنامه‌ریزی (۹,۸۲)
- کنترل آگاهی‌های ویژه (۹,۲۷)
- کنترل فرهنگی (۹)
- کنترل مسائل راهبردی محیطی (۸,۷۱)
- کنترل اداری (۸,۲۹)
- کنترل تشخیصی (۷,۹۸)
- کنترل تعاملی (۷,۳۱)

لازم به ذکر است که رویکردهای کنترل راهبردی باید موازی و همزمان در سازمانها اجرا شود به گونه‌ای که حالت سلسله مراتبی داشته باشد. کنترل محتوای راهبردی (۷,۷۳) نسبت به کنترل اجرای راهبردی (۶) از اهمیت بسیاری برای سرمایه‌گذاری برخوردار است. توجه به فرایند کنترل راهبردی (۹,۷۴) در کنار شیوه‌های کنترل راهبردی نیز می‌تواند به‌طور مستقیم در عملکرد سازمانها مؤثر باشد. لازم به ذکر است که رویکردهای کنترل راهبردی باید موازی و همزمان در سازمانها اجرا شود به گونه‌ای که حالت سلسله مراتبی داشته باشد. کنترل محتوای راهبردی (۷,۷۳) نسبت به کنترل اجرای راهبردی (۶) از اهمیت بسیاری برای سرمایه‌گذاری برخوردار است. توجه به فرایند کنترل راهبردی (۹,۷۴) در کنار شیوه‌های کنترل راهبردی نیز می‌تواند به‌طور مستقیم در عملکرد سازمانها مؤثر باشد.

#### ۱۱. پیشنهادها

- مدیران باید توجه کنند که طبق نتایج این پژوهش در محیط باثبات کنترل راهبردی به سمت کنترل اجرای راهبردی جهت می‌یابد و استفاده از شیوه‌هایی 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 می‌کند در کنترل استراتژیک بیشتر از کنترل محتوای استراتژی را مدنظر داشته باشند و از شیوه‌هایی از قبیل کنترل مسائل راهبردی محیطی، کنترل مفروضات اساسی برنامه‌ریزی، کنترل مبتنی بر سناریو، کنترل تعاملی، کنترل آگاهی‌های ویژه و کنترل فرهنگی استفاده کنند.

- نتایج پژوهش مؤید این است که در سازمانها همواره سطحی از کنترل هست. 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 حساسی که در اغلب سازمانها هست پایین‌ترین سطح کنترل، و سطح بالاتر آن کنترل اجرای استراتژی و سطح عالی آن کنترل محتوای راهبردی است که مدیران باید به هر سه سطح توجه کافی است و پرداختن به سطح به معنای چشم‌پوشی از سطوح دیگر نیست و نباید باشد.
- همان‌گونه که مشاهده شد الگوهای مختلفی برای طراحی فرایند کنترل راهبردی در ادبیات مدیریت پیشنهاد شده است. اما بیشتر این الگوها بر سطح کلان فرایند راهبردی کار کرده، و کمتر به سطح خرد پرداخته‌اند و رفتار تک‌تک افراد در تحقق راهبردی مورد توجه قرار گرفته است؛ لذا پژوهشگران می‌توانند کنترل را براساس الگوی این پژوهش در سطح خرد پی بگیرند.
- از آنجا که سرمایه انسانی در بازرسی کل ناجا از اهمیت زیادی برخوردار است، پیشنهاد می‌شود که در پژوهشهای آینده متغیرهایی همچون بودجه، منابع انسانی نیز به الگو اضافه شود و تأثیر آن در نظام کنترل استراتژیک مورد کاوش قرار گیرد.
- به یادگیری و رشد سرمایه‌های انسانی، اطلاعاتی و سازمانی توجه کافی مبذول کنند. در این وضعیت بر یادگیری جمعی کارکنان تأکید کنند و با ایجاد فضای یادگیری سازمانی به افراد برای نشان دادن خلاقیت، تجربه اندوزی و یادگیری از خطاها آزادی عمل بیشتری داده شود.

## منابع فارسی

۱. استونر، جیمز، و دیگران (۱۹۸۳). مدیریت، ترجمه علی پارسیان و سید محمد اعرابی، ج اول، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۲. آنتونی، رابرت، دیردین، جان و بدفورد، نورتن (۱۳۷۲). نظام‌های کنترل مدیریت، ترجمه محمدتقی ضیایی بیگدلی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی
۳. پیرس و رابینسون (۱۳۷۷). مدیریت استراتژیک، ترجمه سهراب خلیل شورینی، تهران: انتشارات یادواره.
۴. حکاک، محمد (۱۳۷۸). طراحی مدل کنترل استراتژیک برای واحدهای صنعتی صادرکننده کالا در ایران، بهروز درّی، رساله دکترا، تهران: دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه شهید بهشتی
۵. خلیلی شورینی. سهراب (۱۳۷۷). برنامه‌ریزی استراتژیک، تهران: انتشارات یادواره.
۶. رابنیز، استیفن پی (۱۳۷۹). مبانی مدیریت، ترجمه سیدمحمد اعرابی و دیگران، تهران: انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی
۷. رحیمی، محمدرضا (۱۳۹۰). بررسی راهبردهای شایسته سالاری با رویکرد اسلامی، فصلنامه نظارت و بازرسی سال پنجم شماره ۱۷، تهران: بازرسی کل ناجا.
۸. رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۶). اثر هماهنگی راهبردی بین استراتژی سطح کسب و کار و استراتژی بازاریابی بر عملکرد سازمانی، سید محمد اعرابی، رساله دکترا، تهران: دانشکده حسابداری و مدیریت، دانشگاه علامه طباطبائی.
۹. سایمونز، رابرت (۱۳۸۵). نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی، ترجمه مجتبی اسدی، تهران: گروه پژوهشی آریانا.
۱۰. لورنژ، پیتر، اسکات مورتون. مایکل اف، گوشل. سومانترا (۱۳۸۵). کنترل استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد حکاک، تهران: دفتر پژوهش‌های فرهنگی.
۱۱. میر محمدی، محمد مهدی (۱۳۸۲). نظارت در اسلام، تهران: انتشارات سمت.



1. Mintzberg. H. Ahlestrand B. Lampel. J (1998). Strateg Safari, Prentice Hall, USA.
2. Muralidharan, Raman (1997). Strategic Control for Fast-moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring Performance, Long Range Planning, 30(1): 64 to 73
3. Olson, E.M., Slater, S.F. & Hult, G.T.M., (2005). The Performance of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure & Strategic Behavior, Journal of Marketing, V. (69).
4. Preble, John, F, (1992). Towards A Comperhensive System of Strategic Control, journal of management studies, 29(4): 391-409
5. Schreyogg, George and Steinmann, horst (1987). Strategic Control; A New Perspective, academy of management Review, 12: 91-103
6. Tavakoli, Iraj and Perks, Keith J. H (2001) The development of a strategic control system for the management of strategic change, Strategic Change, 10: 297-305



پروہشگاہ علوم انسانی و مطالعات فرہنگی  
پرتال جامع علوم انسانی