

# Journal of Strategic Management Studies

Homepage: <https://www.smsjournal.ir/?lang=en>

Original Research Article



10.22034/smsj.2024.463622.2040



## Identification, classification and typology of strategic controls

**Vahid Soltani\***, PhD student, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran**Mohammad Reza Hamidizadeh**, Professor, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran**Seyyed Mahmoud Hosseini**, Professor Associate, Faculty of Management and Accounting, Shahid Beheshti University, Tehran, Iran

### ARTICLE INFO

#### Article History

Received: 19 June 2024

Revised: 9 July 2024

Accepted: 31 July 2024

#### Keywords

Strategic control,  
Strategic management,  
Organization size,  
Organizational culture,  
Environment

#### Corresponding Author Email:

v\_soltani@sbu.ac.ir

### ABSTRACT

An essential requirement for ensuring the proper functioning of organizations is effective and efficient monitoring of strategies formulation for business, corporate, functional strategy and strategic choice. Thus, the research's problem is to determine the types of control models for them, considering the characteristics of organizations in comparison with each other. Strategic control, strategic management, by monitoring and evaluating the strategic management process, ensures appropriate performance so that the executive areas do not suffer from problems. However, strategic management is a completely interconnected complex that consists of three scopes of formulation, implementation and control, and the coordination of these three parts will lead to synergy. Therefore, within the framework of identifying, classifying and typifying strategic controls, various types of strategic control models are examined, analyzed and interpreted. This research, in its first objective, seeks to identify, classify, and classify strategic controls. The next objective is to identify factors affecting strategic controls appropriate to the organization, and finally, in its third and main objective, it will classify types of strategic controls based on these effective factors. The research approach is exploratory and hermeneutic one. In reviewing past studies, types of strategic control models identified and classified. The important point is that organizations differ from each other in different dimensions of strategic control and have strategic control appropriate to these dimensions. In this regard, research questions were used to identify, determine, and weight the type of strategic control model. The organizational characteristics resulting from the research include organization size, organizational culture, type of strategy, and type of environment. Finally, using a systemic approach, the identified strategic control models were explained and self-located.

#### How to cite this article:

Soltani, V., Hamidizadeh, M. R., & Hosseini, S. M. (2024). Identification, classification and typology of strategic controls. *Journal of Strategic Management Studies*, 61(16), 1-23. (In Persian with English abstract).<https://doi.org/10.22034/smsj.2024.463622.2040>

©2023 The author(s). This is an open access article distributed under Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International (CC BY-NC), which permits use, sharing, adaptation, distribution and reproduction in any medium or format, as long as you give appropriate credit to the original author(s) and the source.

## EXTENDED ABSTRACT

**Introduction:** One of the basic preconditions for ensuring the correctness of the organizations' performance has been the effective and efficient monitoring of the implementation of strategies and plans. Therefore, control systems should be used that, in addition to internal factors, monitor other factors, especially environmental factors, which is one of the missions of strategic control. The main issue in this research is determining which control model is suitable for which organizations, given the various characteristics that distinguish organizations from one another. Therefore, with the aim of identifying, classifying, and typologizing strategic controls, we have analyzed different models of strategic control. In this research, many types of strategic control models have been investigated and analyzed. With the purpose of typology of these models, various types of strategic control classification approaches have been obtained by examining library documents. In this approach, according to the contingent components of the organization, different types of strategic controls have been typified according to the size of the organization, organizational culture, type of strategy and type of environment. Therefore, we should combine one or more strategic control models according to the specific needs and characteristics of each organization and also according to the combination of these contingent components to provide the best match with the needs of the organization.

**Methodology:** In this research, after examining and analyzing the necessity and position of strategic control, an exploratory approach used and by identifying, classifying and typifying the types of strategic controls, strategic control compatible with the organizational environment is presented by understanding the conditions and applying them. Therefore, the research questions are: What models do strategic controls include? What are the factors affecting the type of strategic control model? How will these models be classified according to the characteristics affecting strategic control? Thus, it collects data first. Completing this step leads us to describe countless aspects of the phenomenon. In this type of research, data collection and analysis are done simultaneously. In this exploratory research, Hermeneutic method was used to collect and analyze data. In library reviews of past studies, various types of strategic control models were identified and classified.

**Results and Discussion:** The achievement of the desired goals can be assured; after making changes in each of the input, process, and output sections of the organization, corresponding changes are applied in a domino-like manner in other sections of the organization. These controls need to be applied in both the areas of 1) the process of strategy formulation and implementation (strategic process control) and 2) the quality of the strategy content (strategic content control). In other words, strategic process control includes strategic formulation control, strategic implementation control, and strategic control. The variables that influence strategic control systems are size, strategy, organizational structure culture, external environment, technology. To select the appropriate strategic control model, the organization's conditions must first be examined with respect to these variables.

1 .Types of strategic control models from the perspective of organization size

For large organizations: Balanced Scorecard Model (operational and post-operational control); opportunity/threat, weakness/strength analysis model (pre-operational control)

For small organizations: Budget control model (post-operational control), productivity control model and implementation process monitoring (operational and post-operational control) and quality control model (post-operational control)

2 .Types of strategic control models from the Perspective of organizational strategy

According to the different types of strategies in organizations, the appropriate strategic control model can be selected for each type of strategy. Below, we present the appropriate strategic control model for each type of strategy: Search Strategy: Simultaneous and During-Operational Control, Present-Looking Control; Defender Strategy: Pre-Operational Control, Prospective Control, Preventive Control; Analyst Strategy: Combined Pre-Operational and Post-Operational Control



3 .Types of strategic control models from the perspective of culture organization. Friendly and collaborative organizational culture; Total quality management model and implementation process monitoring (in-process control); Governance and hierarchical organizational culture: Command and control model, bureaucratic control model (in-process control); Efficient and innovative organizational culture: Balanced scorecard (in-process and post-process control)

4 .Types of strategic control models from the perspective of an organization's environment; stable and predictable environment, budgetary control, incremental control, automated and expert control; uncertain and dynamic environment: crisis management and special alert control, fundamental control; competitive and dynamic industry environment, competitive intelligence control model, interactive control, political control, technology-oriented environment. Technology roadmap control model.

### **Conclusion**

Strategic control is more important at the higher levels of the organization. At the functional level, operational control becomes important because it is the primary control at this level. At the business level, the role of operational control is less, while the role of strategic control becomes more important. At the organizational level, the importance of strategic control becomes greater. According to the size of the organization, organization strategy, organizational culture and different environment, a comprehensive typology for strategic control models can be provided. The dimensions of each of the indicators are considered as follows: based on the size of the organization, large and small organizations, based on the organization's strategy, Prospector, defensive and analytical strategies, based on the organizational culture, friendly and cooperative culture, royal and hierarchical culture, Efficient and innovative culture, flexible and ready to change and based on the environment, stable and predictable environment, uncertain and dynamic environment, competitive and dynamic industry environment, innovative and dynamic market environment, international environment and technology-oriented environment. This typology allows choosing the best strategic control model for each organization.

**Keywords:** Strategic control, Strategic management, Organization size, Organizational Culture, Environment



## مطالعات مدیریت راهبردی

Homepage: <https://www.smsjournal.ir>



10.22034/smsj.2024.463622.2040

مقاله پژوهشی

### شناسایی، طبقه‌بندی و نوع یابی کنترل‌های راهبردی

وحید سلطانی\*، دانشجوی دکتری، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
 محمدرضا حمیدی‌زاده، استاد، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران  
 سیدمحمود حسینی، دانشیار، گروه مدیریت بازرگانی، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی، تهران، ایران

چکیده	اطلاعات مقاله
<p>از الزامات ضروری برای اطمینان از عملکرد درست سازمان‌ها، نظارت مؤثر و کارآمد بر تدوین و اجرای راهبردها در سطوح شرکتی، وظیفه‌ای و کارکردی است. لذا باید از سیستم‌های کنترلی با رسالت‌های کنترل راهبردی استفاده نمود که عوامل داخلی و محیطی سازمان را نیز مورد پایش قرار دهد. بدین‌سان، مساله اصلی پژوهش با توجه به ویژگی سازمان‌ها در مقایسه با یکدیگر، تعیین نوع/انواع مدل کنترل برای آن‌ها است. کنترل راهبردی، مدیریت راهبردی با نظارت و ارزیابی فرآیند مدیریت راهبردی، عملکرد مناسب را می‌سازد تا حوزه‌های اجرایی به هر دلیل دچار خلل و مشکلی نشوند. هر چند که مدیریت راهبردی، مجموعه‌ای کاملاً به هم پیوسته می‌باشد که از سه حوزه تدوین، اجرا و کنترل تشکیل شده است و هماهنگی این سه بخش، موجب هم‌افزایی خواهد شد. از این‌رو، در چارچوب شناسایی، طبقه‌بندی و نوع‌یابی کنترل‌های راهبردی به بررسی، تحلیل و تفسیر انواع مدل‌های کنترل راهبردی پرداخته می‌شود. این پژوهش در هدف اول خود به دنبال شناسایی، طبقه‌بندی و نوع‌یابی کنترل‌های راهبردی است. هدف بعدی، شناسایی عوامل اثرگذار بر کنترل‌های راهبردی متناسب با سازمان است و در نهایت در هدف سوم و اصلی خود به نوع‌یابی انواع کنترل‌های راهبردی بر اساس این عوامل مؤثر خواهد پرداخت. رویکرد پژوهش اکتشافی و از نوع هرمنوتیک است. در بررسی مطالعات گذشته، انواع مدل‌های کنترل راهبردی شناسایی و طبقه‌بندی گردیدند. نکته مهم این است که سازمان‌ها در ابعاد مختلف کنترل راهبردی با یکدیگر تفاوت دارند و متناسب با این ابعاد کنترل راهبردی دارند. در همین راستا از سوالات پژوهش برای شناسایی، تعیین و وزن‌دهی نوع مدل کنترل راهبردی استفاده شده است. ویژگی‌های سازمانی حاصل تحقیق شامل اندازه سازمان، فرهنگ سازمانی، نوع راهبرد و نوع محیط است. در نهایت با استفاده از رویکرد سیستمی مدل‌های کنترل راهبردی شناسایی شده، تبیین و خود جانمایی شدند.</p>	<p>سابقه مقاله                      تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۳/۳۰                      تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۴/۱۹                      تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۵/۱۰</p> <p><b>واژه‌های کلیدی</b>                      کنترل راهبردی،                      مدیریت راهبردی،                      اندازه سازمان،                      فرهنگ سازمانی،                      محیط</p> <p><b>ایمیل نویسنده مسئول</b>                      v_soltani@sbu.ac.ir</p>

استناد به این مقاله: سلطانی، وحید؛ حمیدی‌زاده، محمدرضا؛ حسینی، سیدمحمود (۱۴۰۳). شناسایی، طبقه‌بندی و نوع یابی کنترل‌های راهبردی. مطالعات مدیریت راهبردی، ۶۱(۱۶)، ۱-۲۳.

## ۱. مقدمه

تغییرات گسترده جهانی به ویژه در حوزه‌های اقتصادی سبب شده تا راهبردهای اغلب سازمان‌ها که متأثر از محیط بیرونی هستند، به سرمنزل مقصد و دستاورد نهایی خود نرسند. در اثر این تغییرات (یا حذف می‌شوند، ۲) یا تغییر کرده یا ۳) تنها بخشی از آن‌ها محقق شود. به همین دلیل است که ضرورت وجود نظام ارزیابی و کنترل راهبردی به خوبی احساس می‌شود تا سازمان بتواند به هدف نهایی خود برسد. کنترل راهبردی با غور در محیط و تکیه بر پیش فرض‌های تدوین راهبرد می‌تواند مسیر جدیدی را برای اثربخشی راهبردها در نظر بگیرد، البته با تغییر پیش‌فرض‌ها، راهبردهای جدیدی تدوین شود و در مسیر تحقق آن‌ها گام برداشته شود.

کنترل راهبردی یکی از حلقه‌های مدیریت راهبردی با نظارت و ارزیابی فرآیند مدیریت راهبردی، عملکرد مناسب این فرآیند را تضمین کرده تا حوزه‌هایی را شناسایی و پشتیبانی نماید که به هر دلیل دچار خلل و مشکلی شده‌اند. هر چند که مدیریت راهبردی، مجموعه کاملاً به هم پیوسته می‌باشد که از سه حوزه تدوین، اجرا و کنترل تشکیل شده است و هماهنگی این سه بخش، موجب هم‌افزایی خواهد شد. [۶۱] در دیدگاه‌های نوین مدیریت راهبردی، این سه مرحله به صورت تعاملی به یکدیگر متصل هستند و در یک چرخه در کنار یکدیگر قرار دارند. بنابراین نه تنها این مراحل را نمی‌توان از هم جدا کرد بلکه این مراحل مدام در حال بازخورددهی و تبادل اطلاعات هستند. [۴] حال این سوال مطرح می‌شود که چرا علی‌رغم تلاش‌های بسیار برای تدوین برنامه‌های جامع راهبردی، اهداف تحقق نیافته و مشکلات بروز می‌کنند؟

در نظریه انواع راهبردهای مینتزرگ (۲۰۰۷) مشاهده می‌شود بخشی از راهبردهای مورد نظر (یا ۱) اجرا نمی‌شوند یا ۲) حذف می‌شوند یا ۳) تغییر مسیر می‌دهند البته برخی در نهایت به مرحله تحقق و اجرایی شدن می‌رسند. مینتزرگ معتقد است تنها ۱۰ تا ۳۰ درصد راهبرد مورد نظر، محقق می‌شود [۴۲].

همانگونه که سایمونز (۱۹۹۵)، مینتزرگ و کوپین (۱۹۹۶) و کاپلان و نورتون (۲۰۰۸) بیان کرده‌اند، ضعف اصلی و حلقه گم‌شده در عدم دستیابی به اهداف مورد نظر، عدم تدوین و استقرار نظام کنترل راهبردی است. [۵۶، ۴۳، ۳۵] این همان کانونی است که ضرورت طراحی سیستم کنترل راهبردی را به خوبی نشان می‌دهد.

زمانی می‌توان نسبت به دستیابی به اهداف مورد نظر مطمئن شد که بعد از اعمال تغییر در هر کدام از بخش‌های ورودی، در فرآیند و خروجی سازمان، تغییرات متناسب با آن به صورت دومینوار در سایر بخش‌های سازمان نیز اعمال شود. این کنترل‌ها هم در عرصه ۱) فرآیند تدوین و اجرای راهبرد (کنترل راهبردی فرآیندی) و هم ۲) در کیفیت محتوای راهبرد (کنترل راهبردی محتوایی) لازم است اعمال شود. به عبارت دیگر کنترل راهبردی فرآیندی، شامل کنترل راهبردی تدوین، کنترل راهبردی اجرا و کنترل راهبردی کنترل می‌باشد [۴]. زیرا اگر تنها در یک جز سازمان این تغییر اعمال گردد و هم نوبی و هماهنگی لازم بین سایر اجزا ایجاد نشود، سیستم به هدف اصلی خود نخواهد رسید. این هماهنگی، باید بین اجزای درونی مراحل تدوین، اجرا و کنترل متناسب با سطح شرکت، سطح کسب و کار و سطح عملیاتی صورت گیرد. در واقع، رسالت کنترل راهبردی، برقراری ارتباطات، ایجاد هماهنگی و فراهم‌سازی ارزیابی مستمر به صورت عمودی (سطح شرکت / کسب و کار / عملیاتی)، افقی (بین اجزای مراحل تدوین، اجرا و کنترل)، درونی (بین اجزای داخلی سازمان مانند راهبرد و سیستم‌ها و فرآیند و سازوکارها) و بیرونی (مانند هماهنگی مفروضات با محیط) است تا بتواند با کنترل مفروضات و رصد کردن تغییرات محیطی ارتباط نزدیکی با میزان و شدت تغییرات محیطی داشته باشد.

در این پژوهش، پس از بررسی و تحلیل ضرورت و جایگاه کنترل راهبردی از رویکرد اکتشافی استفاده شده و با شناسایی، طبقه‌بندی و نوع‌یابی انواع کنترل‌های راهبردی، کنترل راهبردی سازگار با محیط سازمان‌ها با درک شرایط و به کارگیری آن‌ها، ارائه شود. از این رو، سوالات پژوهش عبارتند از:

- ۱) کنترل‌های راهبردی شامل چه مدل‌هایی هستند؟
- ۲) عوامل موثر بر نوع مدل کنترل راهبردی کدامند؟
- ۳) با توجه به ویژگی‌های موثر بر کنترل راهبردی، طبقه‌بندی این مدل‌ها به چه صورت خواهد بود؟

## ۲. مبانی نظری و پیشینه پژوهش

**طبقه‌بندی، رده‌بندی و نوع شناسی کنترل:** عبارت‌های طبقه‌بندی، رده‌بندی و نوع‌شناسی در مواقعی به اشتباه به جای همدیگر به کار می‌روند. دو اصطلاح اول یعنی طبقه‌بندی و رده‌بندی به سیستم طبقه‌بندی برمی‌گردد که پدیده را به مجموعه‌های جامع و انحصاری با ویژگی‌هایی جدای از یکدیگر دسته‌بندی می‌کنند. اما اصطلاح سوم، به نوع‌شناسی بر می‌گردد تا به دسته‌بندی مجموعه‌ای از عواملی بپردازد که ارتباط درونی بسیار نزدیکی به یکدیگر دارند. با طبقه‌بندی‌های همگن، کل جامع از مجموع اجزا ب دست می‌آید. اما در نوع‌شناسی هر کدام از دسته‌ها، شاخه‌ای از متغیرهای هدف ایفای نقش می‌کنند که لزوماً همه اجزای یک واحد را در بر نمی‌گیرند [۱۰]. برای دسته‌بندی با نوع‌شناسی از سه رویکرد مفهومی (قیاسی)، تجربی (استقرایی) یا ترکیبی از دو رویکرد (قیاسی- استقرایی) را که راهبرد عملیاتی نامیده می‌شود، استفاده می‌شود.

در رویکرد مفهومی، با استفاده از مفاهیم بنیادی و از کلی به جزئی، با مدلی مانند چیزی که در روش تحقیق به رویکرد قیاسی نام گرفته‌است، مفاهیم به اجزای کوچکتر تنزل می‌یابند. در رویکرد تجربی از طریق مراجعه مستقیم به نمونه‌ها و مشاهده داده‌ها، می‌توان به شکل‌گیری نوع‌شناسی تجربی پرداخت. سپس این راهبرد بر اساس استقراء، مشاهدات را با توجه به شباهت‌های درون‌گروهی در یک دسته قرار داده و با در نظر گرفتن تفاوت‌های آشکار بین مشاهدات بین‌گروهی، آن‌ها را در دسته‌های مجزا قرار می‌دهد. رویکرد عملیاتی با ترکیبی از راهبردهای تجربی و مفهومی، نتیجه تعامل مستمر بین مفاهیم، مصادیق و استفاده همزمان از قیاس و استقراء را برقرار می‌سازد. این رویکرد به دو روش قابل اجرا است. در رویکرد اول که به راهبرد کلاسیک معروف است، ابتدا مدل مفهومی به صورت قیاسی بر اساس اصول و مبانی طراحی می‌شود و سپس شواهد تکمیلی برای آن جمع‌آوری می‌گردد. در رویکرد دوم، همان‌طور که گلیسر و استراوس (۱۹۶۷) مطرح کرده‌اند، براساس رویکرد استقرایی و روش نظریه‌پردازی داده‌بنیاد، نوع‌ها به تدریج به وجود می‌آیند. [۲۴] در این رویکرد، ابتدا مشاهدات مکرر و عمیق صورت می‌گیرد، سپس در فرآیندی خلاقانه، مفاهیم براساس مفهوم کلی‌تر، برچسب‌های مفهومی مناسبی به نام نوع‌ها تعیین می‌شود.

**کنترل راهبردی.** ارزیابی و کنترل راهبردها جزء حیاتی در فرآیندهای مدیریت راهبردی است که در ایجاد یادگیری و کنترل‌های پیش‌نگرانه در مراحل تدوین راهبرد کمک می‌کند. این مرحله از مدیریت راهبردی در تبیین رفتارهای اصلاح‌کننده و ارائه بازخورد در مراحل اجرای راهبرد نقش به‌سزایی دارد [۵۰].

دانستن این نکته ضروریست که تدوین راهبرد به تنهایی نمی‌تواند منجر به موفقیت شود. مینتزبرگ و کوپین (۱۹۹۶) و همچنین کاپلان و نورتون (۲۰۰۸) در تحقیقات خود به این نتیجه دست یافتند که ۹۰ درصد راهبردهایی که به خوبی تدوین شده بودند در مرحله اجرا با شکست مواجه شدند، که دلیل آن را عدم کفایت لازم در اجرای فرآیندهای کنترل و ارزیابی راهبرد بیان کرده‌اند. لذا سازمان باید با به کارگیری فعالیت‌های ارزیابی و کنترل اثربخش، اطمینان حاصل نمایند که اجرای راهبرد در سازمانشان با موفقیت صورت می‌گیرد و در نهایت به نتایج مورد نظر دست خواهند یافت. [۴۳، ۵۶]

وظیفه مدل کنترل راهبردی این نیست که ببیند آیا فرایند اجرای راهبرد مطابق با آنچه برنامه‌ریزی شده است انجام می‌شود یا خیر، بلکه این کار، وظیفه کنترل عملیاتی است. وظیفه اصلی کنترل راهبردی این است که با ارزیابی اجرای راهبرد به این نتیجه برسد که آیا کل مجموعه مدیریت راهبردی با توجه به پیش‌فرض‌ها و آنچه در گذشته بر مبنای آن تصمیم‌گیری شده است نیاز به تغییر دارد یا خیر. برخلاف کنترل عملیاتی، کنترل راهبردی مدام به فرضیات و پایه‌های شکل‌دهنده راهبرد رجوع کرده و ارزیابی خود را بر اساس آن‌ها انجام می‌دهد. این مدل کنترل، کنترل فراسطحی است. کنترل‌های عملیاتی و کنترل‌های راهبردی، هیچ‌گاه جایگزین یکدیگر نخواهند شد زیرا هر دو برای مدیریت کردن فرایند تحقق راهبرد مورد نیاز هستند. جدول ۱، مقایسه این دو نوع کنترل ارائه شده است.

برای کنترل راهبردهای جاری، باید استانداردها و مقدار هدف در برنامه‌های راهبردی مشخص گردند. این استانداردها در برنامه‌های سطوح میانی به صورت شاخص‌های کوتاه مدت در نهایت در بلندمدت، به تحقق اهداف راهبرد منجر می‌شود. برای دستیابی به اهداف و نتایج اقتصادی برنامه‌های راهبردی، شاخص‌های معینی در حوزه حسابداری و مالی تعریف شده است. زمانی که عملکرد باعث عبور از آستانه‌ها و شاخص‌های تعیین شده گردد، علامت هشدار به مدیران این خبر را می‌دهد که با کنترل فعالیت‌ها، مانع عبور از خط قرمزها شوند. این هشدارها با توجه به رویکرد سنتی کنترل صورت می‌گیرد. اما زمانی که کنترل راهبردی وارد عرصه عمل شود، حتی در شرایطی که برخی از شاخص‌ها وارد خط قرمزها و حالت هشدار شده باشند، ممکن است دستور به ادامه فعالیت داده شود چرا که وظیفه این نوع از

کنترل بررسی مسائل در سطح کلان و در نظر گرفتن کل مجموعه مدیریت راهبردی است و با نگاهِ بالا تشخیص می‌دهد که در این حالت، ادامه فرایند به نفع سازمان است یا خیر.

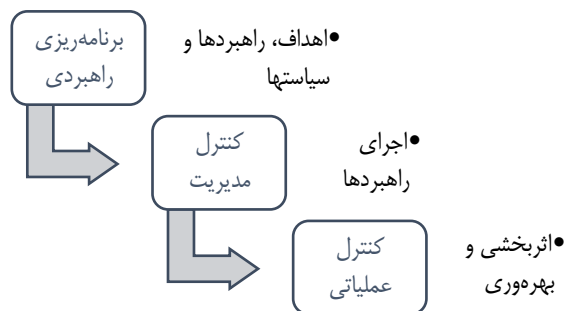
جدول ۱. مقایسه کنترل راهبردی با کنترل عملیاتی

عوامل مقایسه	کنترل راهبردی	کنترل عملیاتی
مفهوم	کنترل راهبردی فرایند کنترل تدوین و اجرای برنامه‌ها و راهبرد یک سازمان است	سیستم‌های کنترل عملیاتی با هدف اطمینان از اینکه فرآیندهای معمول سازمان هم‌راستا با برنامه‌ها و اهداف سازمان اجرا می‌شوند ایجاد شده‌اند
مبتنی بر	پیش‌خورد و کنترل در طول زمان	کنترل بازخوردی
اجرا کننده	مدیران سطح عالی و گاه برخی مدیران سطح پایین‌تر	مدیران اجرایی سطح وظیفه‌ای یا مدیران میانی
نقطه تمرکز اصلی	هدایت مسیر آینده سازمان	کنترل فعالیت‌ها
مشخص می‌کند که ...	آیا سازمان در مسیر درست حرکت می‌کند؟	تا چه مقدار فعالیت‌های سازمان منجر به کارآیی می‌شود؟
عوامل اثرگذار تلاش می‌کند برای	محیط بیرونی اثربخشی	محیط درونی کارآیی
افق زمانی	بلندمدت	کوتاه مدت
تمرکز دارد بر ...	کنترل و ارزیابی فرآیندهای مدیریت راهبردی	فعالیت‌ها و عملیات‌های انفرادی
تکنیک‌های اصلی	بررسی محیطی، جمع‌آوری، جستجو و مرور اطلاعات	بودجه، برنامه‌های عملیاتی، مدیریت از طریق اهداف

**انواع مدل‌های کنترل راهبردی.** نگرش‌ها نسبت به کنترل راهبردی بستگی به پیش‌فرض‌ها در خصوص محیط بیرون و فضای درون سازمان دارد. ویژگی‌های محیط بیرونی، علاوه بر تاثیر بر ماهیت هدف، می‌تواند بر راهبرد و نظام کنترل نیز اثرگذار باشد. از طرف دیگر درک مدیران از محیط می‌تواند با عواملی از جمله ساختار سازمانی، فرهنگ سازمانی، اندازه سازمان و سیستم‌های اطلاعات مدیریت مورد تأثیر قرار گیرد.

هر کدام از مدل‌های کنترل راهبردی، از زاویه‌ای خاص به سازمان و محیط اطراف آن نگرسته و سعی در برقراری ارتباط بین محیط و راهبرد سازمان می‌کنند. در ادامه به شرح مختصری از انواع مدل‌های کنترل راهبردی با توجه به سیر تاریخی تکامل آن‌ها خواهیم پرداخت.

**کنترل حسابداری رابرت آنتونی.** از نگاه آنتونی، کنترل مدیریت به این معناست که مدیران اطمینان داشته باشند، منابع سازمان در مسیری کارا و اثربخش برای دستیابی به اهداف مصرف می‌شوند. مطابق با شکل ۲ او سیستم‌های کنترل را به سه دسته برنامه‌ریزی راهبردی، کنترل عملیاتی و کنترل مدیریت تقسیم کرد.



شکل ۱. مدل کنترل راهبردی آنتونی [۲]

برنامه‌ریزی راهبردی شامل فرآیندهایی می‌شود که در خصوص اهداف سازمان تصمیم‌گیری می‌کند و تغییرات اهداف را در نظر گرفته تا سیاست‌هایی را مدنظر قرار می‌دهد و در تهیه و بکارگیری منابع، بهترین شیوه را به کار گرفته شود. وقتی آنتونی صحبت از برنامه‌ریزی راهبردی می‌کند، منظورش برنامه‌ریزی و کنترل به صورت توأمان است. کنترل عملیاتی حاصل اقداماتی است که سبب دستیابی کارا و موثر به اهداف می‌شود. این اقدامات، برنامه‌های عملیاتی را در مقایسه با اهداف، مورد ارزیابی قرار می‌دهند. کنترل عملیاتی فرآیندی است که اطمینان می‌دهد آیا وظایف خاص به طور موثر و کارا انجام می‌شوند یا خیر. تمرکز کنترل عملیاتی بر روی وظایف و تعاملات اشخاص است. آنچه سبب اتصال برنامه‌ریزی راهبردی و برنامه‌های عملیاتی می‌شود، همین نظام کنترل مدیریت است. کنترل مدیریت فراتر از کنترل سازمانی است چرا که کنترل سازمانی به دنبال بررسی کیفیت و برون دادهای تولید است که جزئی از فرایند کنترل مدیریت به حساب می‌آید.

**کنترل راهبردی مرچنت و ون دراستد.** به عقیده این دو، نکته‌ای قابل توجه در کنترل مدیریت وجود دارد که آن را از کنترل راهبردی جدا و محدود به کنترل رفتار انسان‌ها می‌کند. کنترل مدیریت به گونه‌ای عمل می‌کند که افراد رفتارهایی را انجام دهند که مورد نظر سازمان است. [۳۸] آن‌ها کنترل راهبردی را برای بیرون از سازمان و بررسی محیط، صنعت و رقبا و کنترل مدیریتی را برای درون سازمان و چگونگی تاثیرگذاری بر رفتار کارکنان و هماهنگی آن‌ها با راهبردها می‌دانند [۳۰]. لذا تقسیم‌بندی کنترل از دیدگاه این دو دانشمند را می‌توان براساس کنترل‌های فعالیت‌گرا و نتیجه‌گرا دانست. چرا که یکی اثرات و عوامل محیطی و رقبا بر سازمان را مورد نظارت و کنترل قرار می‌دهد و دیگری رفتار کارکنان را هدایت می‌کند تا به نتیجه مطلوب برسند.

**کنترل راهبردی از دیدگاه لورانژ.** منبع نظریه لورانژ و همکاران (۱۹۸۶)، بر مباحث تغییر تمرکز دارد. از جنبه‌های اساسی در کار مدیران ارشد، نحوه برخورد با تغییراتی است که بر کارایی و اثربخشی سازمانی تأثیر می‌گذارد. در سازمان‌ها، پیش از اجرای مدیریت راهبردی، باید مدیریت به تغییر و شناخت ماهیت تغییراتی توجه کنند که سازمان با آن مواجه است. تغییرات محیطی به دو نوع تقسیم می‌شوند: تغییرات سریع و تغییرات تدریجی. بر اساس این تغییرات، لورانژ و همکاران دو نوع کنترل را شناسایی می‌کنند که به مدیران کمک می‌کند تا به‌طور پیوسته تغییرات محیطی را کنترل نمایند [۳۷]. این دو نوع کنترل راهبردی با توجه به جدول ۲ عبارتند از: الف) کنترل تدریجی راهبردی و ب) کنترل بنیادی راهبردی. با توجه به کانون بررسی و اثر بر عملکرد سازمانی در افق زمانی، کاربرد مدل‌های کنترل تدریجی و بنیادی راهبردی متفاوت است. هر چه کانون بررسی از محدوده نفوذ و داخل سازمان به محدوده سود و خارج از سازمان تغییر کند. و نیز اثرات عملکردی از کوتاه مدت به بلندمدت تغییر یابد، الگوی کنترل راهبردی از تدریجی به بنیادی انتقال می‌یابد.

جدول ۲. انواع کنترل راهبردی از دیدگاه لورانژ

• کنترل تدریجی راهبردی	• کنترل بنیادی راهبردی
• کنترل زمان صلح	• کنترل زمان جنگ
• تغییرات خطی و پیوسته	• ناپیوستگی
• کنترل مراکز پاسخگویی کلاسیک	• مدیریت مسائل راهبردی
• کنترل فرضیات اساسی	• تحلیل حوزه راهبردی
• کنترل راهبرد عمومی	• مدلسازی سیستم‌ها
	• برنامه‌ریزی سناریو

لازم به ذکر است این انتقال و حرکت به صورت صفر و یک (حاکم شدن مطلق یک نوع کنترل راهبردی) نیست. بلکه در پیوستار کانون توجه و محیط سازمانی، هر دو نوع کنترل مطرح است و با توجه به شرایط و مقتضیات، کنترل راهبردی و رویکردهای کنترلی آن پررنگ‌تر و برخی از رویکردهای کنترلی نوع دیگر کنترل راهبردی، کم‌رنگ‌تر می‌شود. انواع کنترل را می‌توان با توجه به نگاه به داخل و خارج سازمان و نوع تغییرات در جدول ۳ مشاهده نمود.

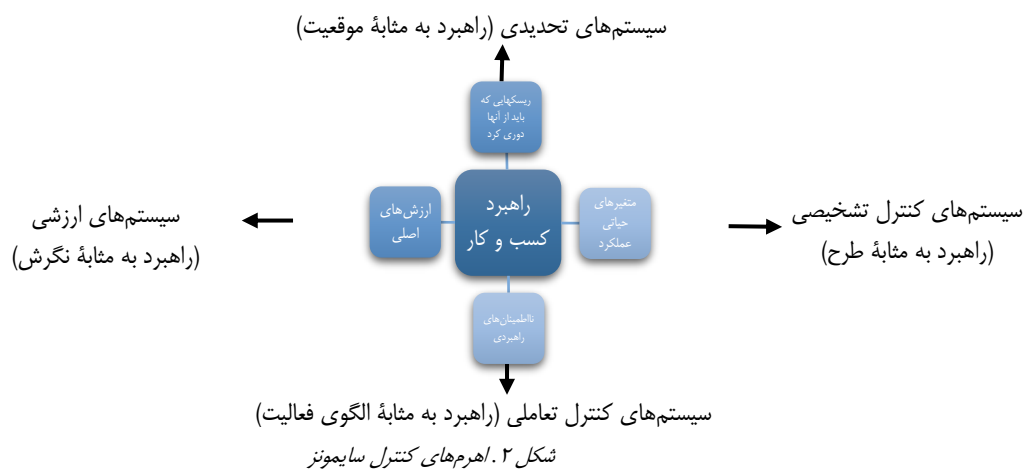
جدول ۳. جدول مقایسه مدل کنترل لورانتز از منظر زاویه نگاه به محیط داخل و خارج

محیط خارج سازمان	محیط داخل سازمان
کنترل راهبردی بنیادی عوامل خارجی	کنترل راهبردی بنیادی عوامل داخلی
مدیریت مسائل خارجی راهبردی	مدیریت مسائل داخلی راهبردی
کنترل راهبردی تدریجی عوامل خارجی	کنترل راهبردی تدریجی عوامل داخلی
ارزیابی عوامل خارجی حیاتی موفقیت	کنترل مراکز مسئولیت
کنترل بر اساس راهبردهای عمومی	ارزیابی عوامل داخلی حیاتی

**کنترل راهبردی از دیدگاه گولد و کویین.** گولد و کویین (۱۹۹۳) کنترل راهبردی را نظارت بر فرآیند اجرا و پیشرفت سیاست‌ها برای دستیابی به اهداف راهبردی دانسته‌اند که در این جا کنترل‌های مالی در کنار معیارهای غیرمالی مکمل یکدیگر خواهند بود. برخی از این اهداف راهبردی عبارتند از اهداف هزینه‌ای در مقایسه با رقبا، سهم بازار در مقایسه با رقبا، کیفیت نسبی کالا/خدمات، جدول‌های زمانی برای برنامه‌های اقدام راهبردی. بسیاری از شرکت‌ها باید توجه ویژه‌ای به کنترل راهبردی داشته باشند. نادیده گرفتن این امر می‌تواند منجر به عدم موفقیت در اجرای راهبردهایی شود که روی کاغذ جذاب به نظر می‌رسند [۲۵].

**کنترل راهبردی از دیدگاه سایمونز (۱۹۹۴).** از دیدگاه سایمونز سیستم‌های کنترل مدیریت عبارتند از رویه‌های رسمی و مبتنی بر اطلاعات که مدیران از آن‌ها به منظور حفظ یا تغییر الگوی فعالیت سازمانی استفاده می‌کنند. وی راهبرد را هسته اصلی مباحث خود مطرح می‌کند و ناظر به این مساله، لایه بعدی تحلیل خود را با چهار عنصر بیان می‌دارد: ارزش‌های محوری، ریسک‌های که باید از آن‌ها دوری کرد، متغیرهای حیاتی عملکرد و نااطمینانی‌های راهبردی. در نتیجه چهار اهرم کنترلی اعتقادات و ارزش‌ها، تحدیدها و مرزها، تعاملی و تشخیصی ناظر به چهار عنصر گفته شده تعیین می‌شوند.

سایمونز (۱۹۹۴) در خصوص نظام‌های کنترلی بیان می‌کند علاوه بر وظایف نظارت و سنجش رایج، سیستم‌های کنترل به ارزش‌ها و اعتقادات رسمیت بخشیده، مرزهایی را برای رفتارهای راهبردی مورد قبول تعیین نموده، متغیرهای حیاتی عملکردی را تعیین و مورد سنجش قرار داده و نااطمینانی‌های محیطی را مورد بحث و تحلیل قرار می‌دهد. در این مدل، عامل پویایی‌های محیط و سازمان نقش مهمی را ایفا می‌کند. این پویایی‌ها سبب ایجاد تنش‌هایی بین سازمان و محیط می‌شود (از جمله: ۱) تنش بین منابع کم و فرصت‌های زیاد، ۲) تنش محیط برنامه‌ریزی شده و محیط پدیدار شونده و ۳) تنش بین افراد با سطح نیازهای بالا و نیازهای اولیه. ایشان با معرفی چهار سیستم کنترلی تلاش کرده است تا نسبت به کاهش این تنش‌ها گام‌های مؤثری بردارد. با توجه به شکل ۴ نظام‌های کنترلی سایمونز عبارتند از کنترل تشخیصی، کنترل تعاملی، کنترل ارزشی و کنترل تحدیدی. [۵۵]



نکته قابل توجه اینکه اهرم‌های کنترل باید براساس چرخه عمر شرکت برنامه‌ریزی شود تا به طور مؤثری میان سود، رشد و کنترل توازن برقرار گردد. در واقع، توانایی استفاده از اهرم‌های کنترل در مرحله مناسب کسب و کار، برای ایجاد امتیازی پایدار ضروری است.

**مدل کنترل راهبردی مورالید هاران (۱۹۹۷).** دیگر از مدل‌های کنترل راهبردی، مدل مورالید هاران است که از میان سایر مدل‌ها، نگاه جامع‌تر و تخصصی‌تری به کنترل محتوا و کنترل اجرای راهبردی داشته‌است (جدول ۴) وی معتقد است در ابتدای مسیر تعریف کنترل راهبردی بسیاری از افراد آن را مانند کنترل‌های مدیریتی متداول تعریف کرده‌اند اما از نظر افرادی مانند هاریسون، شاندل و هافر کنترل راهبردی دو هدف دارد:

۱. آیا راهبرد همانگونه که برنامه‌ریزی شده است، اجرا می‌شود؟

۲. آیا اهدافی که در مسیر اجرای راهبرد به آن دست پیدا کرده‌ایم، همان اهداف مد نظر است؟ [۴۵]

مورالید هاران (۲۰۰۴) اشاره کرده است، در کنترل راهبردی دو نوع رویکرد وجود دارد که به طور خاص به فرآیندها یا محتوای راهبردی توجه می‌کنند.

کنترل راهبردی فرآیندی: در این نوع کنترل، تمرکز بر بررسی مجدد و اطمینان از طی شدن صحیح فرآیندهای تدوین و اجرای راهبرد و هماهنگی بین آن‌هاست. این مراحل شامل مطالعات محیطی برای تدوین راهبرد، انتخاب راهبردهای بهینه و اجرای یک یا چند راهبرد از میان راهبردهای بهینه (گام‌های برنامه‌ریزی راهبردی) می‌شود.

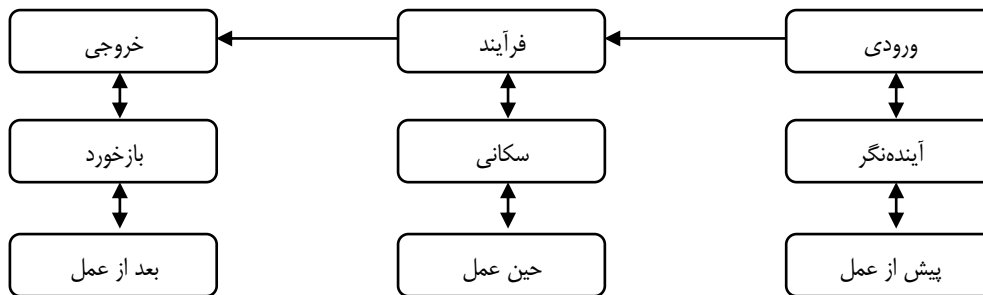
کنترل راهبردی محتوایی: در این نوع کنترل، تمرکز بر بررسی اعتبار فرآیند برنامه‌ریزی و اجرای راهبردی می‌باشد. در اینجا تمرکز بر روی محتوای راهبردی و ارتباط آن با اهداف و نیازهای سازمانی است و اطمینان حاصل می‌شود که راهبردهای انتخاب شده و فرآیند اجرای آن‌ها با اهداف و نیازهای سازمان همخوانی دارند و به طور مؤثری به کار گرفته می‌شوند [۴۶]

**مدل کنترل راهبردی رابینز (۲۰۰۱).** از دیدگاه رابینز، کنترل راهبردی، فرآیند بازبینی فعالیت‌ها برای اطمینان از انجام آن‌ها بر طبق برنامه در نظر گرفته می‌شود. این فرآیند شامل بازبینی و اصلاح کردن هر کاستی و انحرافی است که ممکن است در اجرای برنامه‌ها و راهبردها رخ دهد. از دیدگاه رابینز، سیستم کنترل راهبردی اثربخش می‌تواند اطمینان دهد فعالیت‌ها به شیوه‌هایی اجرا می‌شوند که به دستیابی به اهداف سازمانی کمک می‌کنند.

جدول ۴. کنترل مدیریتی پنج رویکرد کنترل راهبردی مورالید هاران

هدف	فرایند	نقطه تمرکز
کنترل مدیریت سنتی	اطمینان از اجرای راهبرد همانگونه که برنامه‌ریزی شده است	تعیین استانداردها برای عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد واقعی، محاسبه میزان انحراف برای انجام اصلاحات متناسب
کنترل راهبردی در جایگاه کنترل اجرای راهبرد	اطمینان از اجرای راهبرد همانگونه که برنامه‌ریزی شده است	تعیین استانداردها برای عملکرد، اندازه‌گیری عملکرد واقعی، محاسبه میزان انحراف برای انجام اصلاحات متناسب
اعتبارسنجی پیش فرض‌های راهبرد	تغییر محتوای راهبرد به دنبال نامعتبر شدن پیش فرض‌ها	جمع‌آوری داده برای کنترل پیش فرض‌های برنامه‌ریزی، تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه پاسخ مناسب با توجه به اطلاعات به دست آمده
مدیریت موضوعات راهبردی	تغییر در محتوای راهبرد به دنبال پیدایش فرصت‌ها و تهدیدات جدید	جمع‌آوری داده برای شناسایی فرصت‌ها و تهدیدها، تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه پاسخ مناسب با توجه به اطلاعات به دست آمده
کنترل تعاملی	تغییر در محتوای راهبرد به دنبال پیدایش فرصت‌ها و تهدیدات جدید	انتخاب یک بُعد از عملکرد سازمان، دنبال کردن روند عملکرد واقعی، بحث کردن بر روی توضیحات مدیران عملیاتی در خصوص دلایل انحراف ایجاد شده در مسیر اجرا
بازنگری ادواری راهبرد	تغییر در محتوای راهبرد به دنبال نامعتبر شدن پیش فرض‌ها و پیدایش فرصت‌ها و تهدیدات جدید	جمع‌آوری داده برای بررسی اعتبار پیش فرض‌های برنامه‌ریزی و شناسایی فرصت‌ها و تهدیدهای جدید، تجزیه و تحلیل داده‌ها و ارائه پاسخ مناسب با توجه به اطلاعات

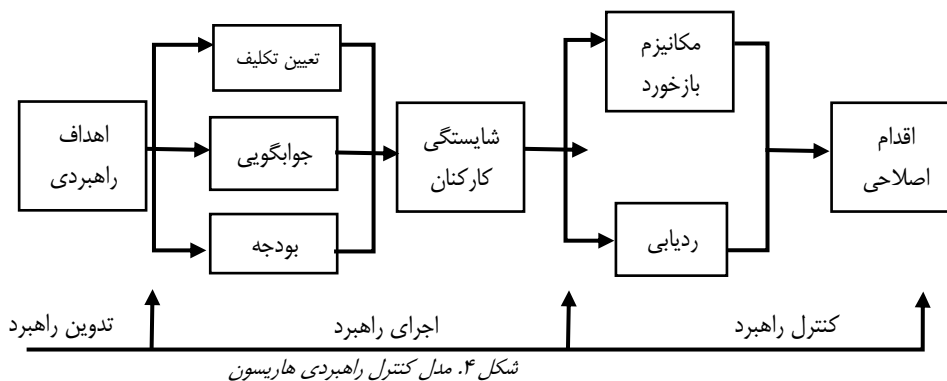
وی باور دارد مدیران می‌توانند کنترل خود را قبل از شروع فعالیت، در حین انجام آن، یا پس از اتمام کار اعمال کنند. با توجه به آنچه در شکل ۵ مشاهده می‌شود نوع اول را کنترل آینده نگر (ورودی)، نوع دوم را کنترل سکانی (فرایند) و نوع سوم را کنترل بازخوردی (خروجی) می‌نامند.



شکل ۳. مدل کنترل راهبردی رابینز

فرآیند کنترل راهبردی از دیدگاه رابینز از سه مرحله تشکیل شده است اعم از (۱) اندازه‌گیری عملکرد واقعی، (۲) مقایسه عملکرد واقعی با استاندارد و (۳) ارائه راهکار مدیریتی جهت اصلاح انحراف از استاندارد و نیز استانداردهای نامناسب.

**مدل کنترل راهبردی هاریسون (۲۰۰۵).** از دیدگاه هاریسون، کنترل راهبردی به معنای هماهنگی بین فرآیند فرموله کردن راهبرد و اجرای آن است. این نوع کنترل بر اطمینان حاصل می‌کند که راهبردها همزمان با جدول زمانی مشخص شده و به سمت اهداف سازمانی پیش می‌روند. وی تأکید دارد کنترل راهبردی باید بر روی ارزیابی منظم فرآیند مدیریت راهبردی و نتایج حاصل از آن تمرکز داشته باشد. این ارزیابی با استفاده از سوالاتی همچون "چه چیزی درست پیش رفته است و چه چیزی اشتباه رفته است؟" و "چگونه باید روند مدیریت راهبردی گسترش یابد؟" انجام می‌شود. به این ترتیب، مدیران قادرند با استفاده از پاسخ‌های این فرآیند، تصمیم‌های بهتری در مورد تصحیح راهبردها و بهبود فرآیندهای مدیریت راهبردی بگیرند. الگوی کنترل راهبردی هاریسون متشکل از هشت جزء محوری است که در شکل ۶ قابل مشاهده می‌باشد.



شکل ۴. مدل کنترل راهبردی هاریسون

الگوی کنترل راهبردی هاریسون به دو مرحله اصلی تقسیم می‌شود:

مرحله اول: تعیین اهداف راهبردی. در این مرحله، کنترل راهبردی با تعیین اهداف راهبردی آغاز می‌شود. اهداف راهبردی به ترتیب محقق می‌شوند تا مدیریت بتواند با جریان پیشرفت فعالیت‌ها، استانداردهای عملی تعریف شده را با پیشرفت در دستیابی به اهداف راهبردی، سنجیده و ارزیابی نماید.

مرحله دوم: ایجاد واکنش بر اساس اطلاعات محیط بیرونی و عملیات داخلی. در این مرحله، واکنش بر اساس اطلاعات محیط بیرونی و عملیات داخلی سازمان ایجاد می‌شود. مدیریت قادر است نتایج واقعی را با نتایج طراحی شده مقایسه و انطباق دهد. این سنجش‌ها فعالیت‌های مستمری هستند و از طریق فعالیت‌های جاری کنترل و نظارت خروجی‌ها اجرا می‌شوند و با استانداردهای عملیاتی حاصل از اهداف راهبردی مقایسه می‌شوند.

الگوی کنترل راهبردی‌های هاریسون، فرآیندی پویا و پایان‌ناپذیر است که به‌طور مداوم ادامه دارد. کاربرد این الگو در فراگیر بودن تأثیر آن بر تحقق اهداف سازمان است که مدیریت آن را تعقیب می‌کند، به این معنا که همواره نیاز به ارزیابی و به‌روزرسانی دارد تا با تغییرات در محیط خارجی و داخلی سازمان همگام شود و به‌صورت مداوم به بهبود عملکرد و دستیابی به اهداف راهبردی بپردازد. [۱]

**چارچوب جدید از مفهوم بسته فنون کنترل مدیریت از دیدگاه مالی (۲۰۰۸).** در این مبحث پنج نوع از انواع مختلف کنترل مورد استفاده قرار می‌گیرند: برنامه‌ریزی، سایبرنتیک، جبران خدمات (نظام پاداش و جزا)، اجرایی (سیاست‌ها و رویه‌ها)، کنترل‌های فرهنگی (ایدئولوژیکی - اجتماعی). در این دسته‌بندی، تمام جوانب سازمان و انواع کنترل‌های بیان شده قبلی در نظر گرفته شود. [۳۸] با آوردن پنج مدل کنترل مطابق با شکل ۷، سعی بر این است یک چهارچوب گسترده و جامع از کنترل‌های موجود در سازمان ارائه شود، اما هدف اصلی آن ارائه راهکار نمی‌باشد و هدف آن یکپارچه کردن و به هم نزدیک کردن تمام مدل‌های چهار دهه اخیر است. جایابی این نوع شناسی در سازمان:

۱. در سطح بالا کنترل فرهنگی است که زمینه و محتوا را برای سایر کنترل‌ها فراهم می‌کند.
۲. در طبقه دوم کنترل‌های برنامه‌ریزی، سایبرنتیک و پاداش و جزا وجود دارد.
۳. در طبقه پایین که به نوعی اجرای سایر کنترل‌ها است، کنترل اجرایی قرار دارد.

کنترل فرهنگی					
قومی		ارزشها		نمادها	
<b>برنامه‌ریزی</b>		<b>کنترل سایبرنتیک</b>			<b>نظام پاداش و جزا</b>
برنامه‌ریزی بلندمدت	برنامه‌ریزی فعالیت‌ها	بودجه‌ریزی	سیستم اندازه‌گیری مالی	سیستم اندازه‌گیری غیرمالی	
<b>کنترل‌های اجرایی</b>					
ساختار دولت		ساختار سازمان		سیاست‌ها و رویه‌ها	

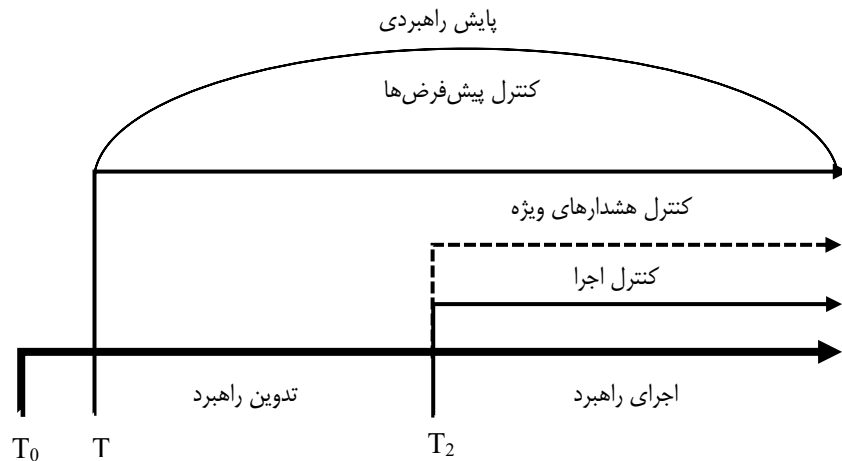
شکل ۵. بسته سیستم‌های کنترل مالی

**مدل کنترل پیرس و رابینسون (۲۰۱۱).** نظام ارزیابی و کنترل راهبردی، با ارزیابی نتایج راهبردها، کنترل تغییرات محیطی و درون سازمانی و بررسی مفروضات پایه‌ای برنامه‌ریزی، به مدیران عالی ارائه می‌شود. این ارزیابی‌ها و کنترل‌ها امکان ارائه بازخورد مناسب و سریع را فراهم می‌کنند.

از نظر پیرس و رابینسون، کنترل راهبردی به تنهایی نمی‌تواند ضامن بقا و ارتقای جایگاه سازمان در صحنه رقابتی باشد. زیرا بسته کنترل راهبردی در سازمان به تنهایی، کافی نیست. بلکه مهم این است که نتایج حاصل از کنترل راهبردی، به‌طور مستقیم در تدوین برنامه راهبردی و کیفیت پیاده‌سازی آن در سازمان تأثیرگذار باشد.

بنابراین، نظام ارزیابی و کنترل راهبردی باید به‌گونه‌ای طراحی شود تا نتایج آن نه تنها به بهبود عملکرد و تحقق اهداف راهبردی کمک کند، بلکه به صورت منبع اصلی برای بازنگری و بهبود فرآیندهای راهبردی در سازمان عمل کند. لذا، کنترل راهبردی، ابزار راهبردی در خلق و تثبیت مزیت رقابتی سازمان مؤثر خواهد بود.

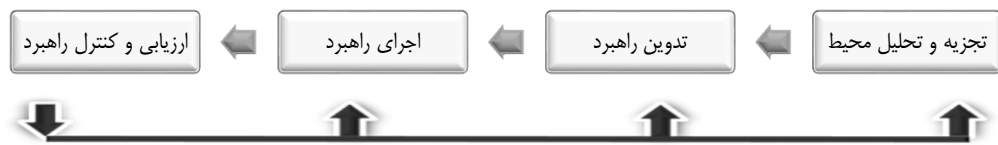
با توجه به نظرات شریوگ و اشتاینمن (۱۹۸۷) و پیرس و رابینسون (۲۰۱۱)، ۴ نوع اصلی کنترل راهبردی با توجه به شکل ۸ عبارتند از: کنترل پیش‌فرض‌ها، کنترل اجرا، پایش راهبردی و کنترل هشدار ویژه. [۵۴، ۵۰]



شکل ۶. کنترل راهبردی پیرس و رابینسون

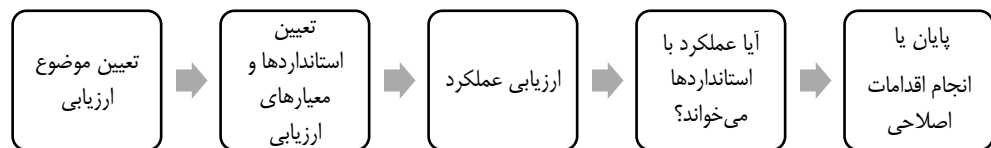
**کنترل راهبردی ویلن و هانگر (۲۰۱۲).** از دیدگاه ویلن و هانگر، برای انجام درست کنترل راهبردی در سازمان، لازم است پیش از هر کار دیگری، کنترل منظم پیشرفت سازمان به سمت اهداف مدبرانه انجام شود، و این کنترل باید به شیوه‌ای مناسب صورت گیرد تا راهبرد سازمان بر اساس نتایج این سنجش‌ها تغییر کند. کنترل راهبردی در دیدگاه ویلن و هانگر، یک کنترل جامع در سطح سازمان است که شامل کلیه فرآیندها و مراحل از کنترل رسالت و اهداف تا اجرای برنامه‌های راهبردی و عملیاتی سازمانی می‌شود. [۶۱]

بر اساس مدل ویلن و هانگر (شکل ۹)، نتایج ارزیابی عملکرد در کنترل راهبردی بر اساس این مدل تصمیم گرفته می‌شود آیا باید راهبرد خود را بازطراحی کرد یا اجرای آن را بهبود داد یا اطلاعات بیشتری را در مورد فضای رقابتی محیط بیرون به دست آورد تا به نتایج بهتری دست یافت.



شکل ۷. اجزای اصلی مدیریت راهبردی از دیدگاه ویلن و همکاران

مراحل فرآیند کنترل راهبردی ویلن و هانگر مطابق با شکل ۸ شامل پنج مرحله است.



شکل ۸. فرآیند ۵ مرحله‌ای کنترل راهبردی ویلن و هانگر

آسیب شناسی فرآیند ارزیابی راهبردهای پیاده‌سازی شده نشان می‌دهد عدم توفیق سازمان‌ها در خصوص اجرای موفق راهبردها با نتایج مطلوب، از شش عامل نشأت می‌گیرد: (۱) عدم تعهد مدیریت عملیاتی، (۲) شکست در استقرار یک مکانیزم بازخورد مناسب، (۳) ضعف ارتباطات، (۴) طرح وظیفه‌ای ناسازگار، (۵) ارزیابی ناصحیح از نیازمندی‌های منابع و (۶) اصول برنامه‌ریزی نامعتبر.

**مدل کنترل راهبردی حمیدی زاده (۲۰۲۳).** کنترل راهبردی اساساً با حفظ توانمندی و موقعیت رقابتی سازمان مرتبط است. کنترل راهبردی پس از اقدامات نظارت و ارزیابی فراگیر در مراحل انجام فعالیت‌های برنامه، تدابیر اصلاحی را مشخص می‌کند، لذا تسهیل‌گری برای موفقیت شناخته می‌شود. تحقق کنترل راهبردی برنامه‌ها، جلوگیری از وقوع بی‌نظمی و بحران، بر مبنای قاعده «پیشگیری بهتر از درمان است» هست تا با متوجه کردن مدیران و راهبردنویس‌ها در فرآیند اجرای برنامه‌ریزی، به اصلاح انحرافات احتمالی بپردازند. کنترل



جدول ۵. انواع مدل‌های کنترل راهبردی به همراه معیار تفکیک و نوع‌یابی

نظریه پرداز	انواع کنترل	معیار تفکیک (تفسیر مولف)
آنتونی (۱۹۶۵)	کنترل حسابداری برنامه‌ریزی استراتژیک، کنترل مدیریتی، کنترل عملیاتی	مسائل مالی و حسابداری با پیدایش تولید انبوه در صنایع
هافستد (۱۹۶۷)	تقسیم بر اساس میزان اطمینان محیطی: شرایط نزدیک به اطمینان: کنترل خودکار و کارشناسی شرایط میان اطمینان: کنترل فرهنگی، آزمون و خطا، کنترل سیاسی شرایط دور از واقعیت: روشهای شهودی یا قضائتی	میزان اطمینان محیطی
موکلر (۱۹۷۲)	پیش نگرانه/ حال نگرانه / بازخورد	زمان کنترل، قبل یا حین یا بعد از انجام کار
اوشی (۱۹۷۷)	کنترل داده‌ها کنترل فرایند کنترل ستاده‌ها	نظریه سیستمی بررسی ارتباط بین ساختار و سیستمهای کنترل
اوتلی (۱۹۸۰)	کنترل بازار کنترل بوروکراسی کنترل فرهنگی و اجتماعی	در نظر گرفتن اهداف / فرایندهای پیاده سازی و طراحی استراتژی / بیان هدف عملکرد / نظام پاداش / توجه به جریان اطلاعات
اوتلی و مرچنت (۱۹۸۰)	کنترل حسابداری / کنترل استراتژیک توسعه استراتژیک / توسعه یادگیری	
مرچنت و ون دراستد (۱۹۸۰)	نظامهای کنترلی ناظر به خروجی رفتار مدیران نظامهای کنترلی ناظر به هدایت رفتار مدیران	کنترل فعالیت گرا کنترل نتیجه گرا
لورانژ (۱۹۸۶)	کنترل تدریجی کنترل بنیادی	کنترل بر اساس شدت تغییرات محیطی - میزان پویا و ایستا بودن محیط
شریوگ و اشتاینمن (۱۹۸۷)	کنترل آینده نگر بر مبنای مفروضات / کنترل اجرا پایش استراتژیک / کنترل هشدار ویژه	در نظر گرفتن بعد زمان در کنترل
گولد و کمپبل (۱۹۸۷)	برنامه‌ریزی استراتژیک / کنترل استراتژیک / کنترل مالی	
کاپلان و نورتون (۱۹۹۲)	کارت امتیازی متوازن	در نظر گرفتن ابعاد مالی و مشتری و فرایندی و ...
گولد و کوپین (۱۹۹۳)	کنترل استراتژیک به منظور نظارت بر فرایند اجرا و پیشرفت سیاست‌ها	
سایمونز (۱۹۹۴)	کنترل تشخیصی / کنترل تعاملی / کنترل ارزشی / کنترل تحدیدی	بر اساس میزان پویایی و نوع تنش به وجود آمده
مورالید هاران (۱۹۹۷)	کنترل مدیریت سنتی / کنترل استراتژیک اجرا / اعتبارسنجی پیش فرضهای استراتژیک / مدیریت موضوعات استراتژیک کنترل تعاملی / مرور دوره‌ای استراتژی	تفکیک بین کنترل عملیاتی و کنترل استراتژیک
رابینز (۲۰۰۱)	کنترل پیش از عمل / کنترل سگانی (کنترل اقتصادی، کنترل اداری، کنترل فرهنگی) / کنترل تفکیکی / کنترل بعد از عمل	بعد زمان در کنترل کنترل پیش، حین و پس از اجرا
هاریسون (۲۰۰۵)	کنترل نحوه طراحی استراتژیک کنترل اجرای رسیدن به استراتژی	بعد زمان در کنترل
مالی (۲۰۰۸)	بسته کنترل شامل: کنترل برنامه‌ریزی / کنترل سایبرنتیک / کنترل پاداش و جبران خدمات / کنترل اجرایی / کنترل فرهنگی و اجتماعی	
پیرس و رابینسون (۲۰۱۱)	کنترل پیش‌فرضها / کنترل اجرا / پایش استراتژیک / هشدار ویژه	بعد زمان در کنترل
ویلن (۲۰۱۲)	کنترل محتوای استراتژی / کنترل اجرای استراتژی / کنترل فرایند تبدیل محتوا به اجرا	در نظر گرفتن بعد زمان نسبت به زمان اجرای کار
حمیدی‌زاده (۲۰۲۳)	قبل / حین / پس از عمل رسمی و غیررسمی / متمرکز و غیر متمرکز / موقت / مستمر	بعد زمان رسمیت و عدم رسمیت ثبات و عدم ثبات زمان

## جدول ۶. پیشینه پژوهش

ردیف	پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
۱	خانی و همکاران	۲۰۲۰	طراحی مدل فراتلفیق کنترل راهبردی با رویکرد سیستمی	بررسی ۲۲ مدل کنترل راهبردی و ارایه مدلی ترکیبی با در نظر گرفتن مولفه‌های ورودی، فرآیند، خروجی، پیامد و بازخورد با رویکرد سیستمی
۲	قاسمی شمس و همکاران	۲۰۱۹	کنترل راهبردی در بانکداری ایران، نگاهی تاریخی به الگوهای پیشین و ارائه مدلی نوین	بیان اهرم‌های کنترل مختلف از جمله کنترل محتوای راهبرد، کنترل اجرای راهبرد، کنترل سیاسی، کنترل بینشی، کنترل مسئولانه، کنترل مراقبت راهبردی، کنترل آگاهی‌های ویژه و کنترل قابلیت‌های راهبردی
۳	هژبری و همکاران	۲۰۱۹	نگرش تحلیل بر کنترل راهبردی، الگوها و دیدگاهها	بررسی تحلیلی تاریخی مدل‌های کنترل استراتژیک و تفکیک آن‌ها در سه دسته فرآیندی، محتوایی و فرآیندی/محتوایی و بیان مدل مورالید هاران به عنوان یک مدل جامع‌تر نسبت به سایر مدل‌ها
۴	گری دسلر [۲۰]	۲۰۱۶	Strategic Management: Creating Competitive Advantages	تحلیل نقش کنترل راهبردی در ایجاد مزیت رقابتی و اهمیت ارزیابی مستمر عملکرد برای تطابق با اهداف راهبردی.
۵	ریچارد دفت [۱۷]	۲۰۱۵	Organization Theory and Design	معرفی ساختارهای سازمانی مختلف و تاثیر آن‌ها بر فرآیند کنترل راهبردی و اجرای راهبردها.
۶	خاشعی	۲۰۱۴	ارائه الگوی طبقه‌بندی شده از ابزارهای کنترل راهبردی	تقسیم‌بندی ابزاری کنترل راهبرد در دو دسته کنترل محتوای راهبرد و کنترل اجرای راهبرد و معرفی انواع کنترل‌های راهبردی در محیط با ثبات و محیط‌های بدون ثبات
۷	هاشمی و همکاران	۲۰۱۴	بازتعریف مکاتب کنترل راهبردی از منظر مکاتب مختلف برنامه‌ریزی راهبردی	ارائه مدل‌های کنترل راهبردی متناسب با انواع مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی از دیدگاه مینتزبرگ
۸	دیوید کریزنر [۳۶]	۲۰۱۳	Strategic Management: Text and Cases	ارائه مطالعات موردی و بررسی مفاهیم کلیدی کنترل راهبردی و تاثیر آن بر موفقیت سازمانی.
۹	ردادی و همکاران	۲۰۱۲	الگوسازی موانع استقرار نظام کنترل راهبرد در راهبردهای تجاری در سطح ملی	اشاره به موانع استقرار کنترل راهبردی از جمله: از ۱- ضعف در بسترهای اداری کنترل، ۲- ضعف در فرآیندهای تجاری مورد کنترل، ۳- ضعف در بسترهای فرهنگی کنترل، ۴- ضعف در تدوین نظام کنترل، ۵- ضعف در بسترهای قانونی کنترل، ۶- ضعف در استقرار نظام کنترلی، ۷- ضعف در اجرای کنترل، ۸- عدم انعطاف‌پذیری و بروزرسانی کنترل‌ها و ۹- ناکارآمدی نظام کنترلی.
۱۰	دادفر و همکاران	۲۰۱۱	بررسی مبانی و ابعاد نظری کنترل راهبردی	بررسی انواع مدل‌های کنترل راهبردی بر مبنای مدل کنترل راهبردی کوین با در نظر گرفتن این مولفه‌ها: کنترل اجرای راهبرد، رویکرد تعیین اعتبار مفروضات راهبردی، رویکرد مدیریت ظهور جنبه‌های راهبردی، رویکرد بازنگری دوره‌های راهبرد
۱۱	لورنس گیب و فیلیپ ایوانز [۳۳]	۲۰۱۰	Strategic Management: An Integrated Approach	طبقه‌بندی کنترل‌های راهبردی به کنترل‌های پیش‌نگر، هم‌زمان و پس‌نگر و ارائه چارچوبی برای اجرای موثر آن‌ها در سازمان‌ها.
۱۲	حکاک و همکاران	۲۰۰۹	طراحی مدل کنترل راهبردی برای صنایع ایران	بررسی ارتباط بین فرآیند شکل‌گیری راهبردها و نوع تغییرات محیطی با کنترل راهبردی و بیان رابطه بین یگر بین فرآیند شکل‌دهی راهبردها (پیش‌تدبیری / نوظهور) و تغییرات محیطی (تدریجی / بنیادی) با کنترل راهبردی (کنترل تغییرات بنیادی / کنترل تغییرات تدریجی)
۱۳	آنتونی و گووینداراجان [۳]	۲۰۰۶	Management Control Systems	بررسی سیستم‌های کنترل مدیریتی و نقش آن‌ها در اجرای موفق راهبردها و معرفی کنترل پیش‌نگر، هم‌زمان و پس‌نگر.

ردیف	پژوهشگر	سال	عنوان پژوهش	نتایج پژوهش
۱۴	بل برازی و کارن کوین [۱۱]	۲۰۰۵	Strategic Control Systems: Bridging the Gap Between Strategy and Performance	تحلیل نحوه اجرای کنترل‌های راهبردی در سازمان‌های بزرگ و دسته‌بندی کنترل‌ها به کنترل‌های مدیریتی، عملیاتی و مالی.
۱۵	بالدوین و کلارک [۷]	۲۰۰۰	Design Rules: The Power of Modularity	بررسی تاثیر نوآوری و تغییرات تکنولوژیک بر فرآیند کنترل راهبردی و اهمیت استفاده از ماژولاریتی در طراحی سازمانی.
۱۶	رابرت سایمونز [۵۷]	۲۰۰۰	Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy	بررسی سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد و کنترل راهبردی و نقش آن‌ها در اجرای موفق راهبردهای سازمانی.
۱۷	گای آکسون و رابرت برانت [۵]	۲۰۰۰	Strategic Control: Typologies and Practices	دسته‌بندی و طبقه‌بندی کنترل‌های راهبردی به انواع کنترل‌های ساختاری، مالی، فرآیندی و محتوایی و بررسی تاثیر هر یک بر اجرای راهبرد.
۱۸	هنری مینتزبرگ [۴۱]	۱۹۹۸	Strategy Safari: A Guided Tour Through the Wilds of Strategic Management	تاکید بر اهمیت انعطاف‌پذیری و تطابق راهبردها با تغییرات محیطی و معرفی انواع مختلف کنترل راهبردی.
۱۹	رابرت کاپلان و دیوید نورتون [۳۲]	۱۹۹۶	The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action	کارت امتیازی متوازن، ابزاری کارآمد برای کنترل راهبردی و بهبود عملکرد سازمانی می‌باشد. این ابزار عملکرد سازمان را از چهار منظر کلیدی ارزیابی می‌کند: مالی، مشتری، فرآیندهای داخلی، و یادگیری و رشد.
۲۰	سایمونز [۵۶]	۱۹۹۵	Levers of Control: How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal	معرفی چهار اهرم کنترل (سیستم‌های ارزشی، سیستم‌های مرزی، سیستم‌های تشخیصی و سیستم‌های تعاملی) و نقش آن‌ها در کنترل راهبردی.
۲۱	مایکل پورتر [۵۲]	۱۹۸۵	Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance	بررسی نقش کنترل راهبردی در ایجاد و حفظ مزیت رقابتی و تحلیل راهبردهای مختلف برای دستیابی به عملکرد برتر.

بنابراین، در این مطالعات، هیچ کدام، مطالعه جامعی از انواع مدل‌های کنترل راهبردی و ویژگی‌های اثرگذار بر آن‌ها، انجام نداده‌اند.

### ۳. روش‌شناسی پژوهش

این پژوهش، مطابق رویکرد کیفی اکتشافی بصورت سیستماتیک مرحله‌ای است. در مرحله نخست با رویکرد کیفی به مطالعه و بررسی، منابع پرداخته تا جنبه‌ها و ابعاد نامعلوم پدیده مورد مطالعه شناسایی شوند. از این‌رو، بررسی پیشینه پژوهش مشخص شد، بررسی پوششی از زوایای اثرگذار بر کنترل راهبردی صورت نگرفته‌است. لذا این پژوهش در هدف اول خود به دنبال شناسایی، طبقه‌بندی و نوع‌یابی کنترل‌های راهبردی است. هدف بعدی، شناسایی عوامل اثرگذار بر کنترل‌های راهبردی متناسب با سازمان است و در نهایت در هدف سوم و اصلی خود به نوع‌یابی انواع کنترل‌های راهبردی بر اساس این عوامل موثر خواهد پرداخت. این اهداف با جلوه آشنایی برای کسب پاسخ سوالات تحقیق مطابق روش هرمنوتیک دست یافتنی می‌شوند. برای این کار ابتدا منابع مباحث کنترل راهبردی مطالعه شده‌اند تا با استخراج محتوای مورد نظر، یافته‌های متعددی از آن‌ها استنباط شوند.

### ۴. تحلیل داده‌ها و یافته‌ها

پس از شناسایی انواع مدل‌های کنترل راهبردی در مطالعات کتابخانه‌های، عوامل موثر بر این نظام‌های کنترل راهبردی مورد بررسی و احصا قرار گرفته‌است.

چنهای (۲۰۰۳) نمای کلی از مجموعه متنوعی از کنترل‌ها ارائه می‌دهد. بر اساس نظریه‌های سازمانی، در یک طبقه‌بندی به خوبی تثبیت‌شده بین کنترل‌های مکانیکی و ارگانیک تمایز قائل می‌شود. اولی بر قوانین رسمی و رویه‌های استاندارد تکیه می‌کند، در حالی که دومی انعطاف‌پذیرتر، پاسخگوتر و غنی‌تر از داده است. وی مطالعات تجربی در مورد توسعه و ساختار سیستم‌های کنترل مدیریت منتشر شده از اوایل دهه ۱۹۸۰ در مجموعه گسترده‌ای از مجلات حسابداری و مدیریت را بررسی کرده است و مجموعه‌ای از متغیرهای زمینه‌ای کلیدی را شناسایی نمود که در پیشینه تکامل یافته‌اند. متغیرهای مورد بررسی تأثیرگذار بر سیستم‌های کنترل راهبردی عبارتند از: (۱) اندازه،

۲) راهبرد، ۳) ساختار سازمانی، ۴) فرهنگ، ۵) محیط خارجی، ۶) فناوری. با وجود انواع مدل‌های کنترل راهبردی، انتخاب مدل مناسب برای سازمان مهم است. برای انتخاب مدل مناسب کنترل راهبردی، ابتدا شرایط سازمان را باید با توجه به این متغیرها بررسی کرد [۱۳].

۱. انواع مدل‌های کنترل راهبردی از منظر اندازه سازمان

مدل کنترل راهبردی باید با اندازه، نوع، و ساختار سازمان سازگاری داشته باشد. سازمان‌های بزرگ، سازمان‌هایی هستند که اکثر کارکنان (معمولاً بیش از ۵۰۰ نفر)، درآمد بالا و ساختار سازمانی پیچیده می‌باشند [۱۵] در حالی که سازمان‌های کوچک، سازمان‌هایی هستند که دارای تعداد محدودی کارکنان (معمولاً کمتر از ۵۰ نفر)، درآمد کمتر و ساختار سازمانی ساده‌تر می‌باشند. [۵۶] برای سازمان‌های بزرگتر، مدل‌های پیچیده‌تر ممکن است مناسب باشند، در حالی که برای سازمان‌های کوچکتر، مدل‌های ساده‌تر معمولاً مناسب‌تر هستند. برای هر دو نوع سازمان، مدل‌های کنترل راهبردی مناسب ارائه شده‌است:

#### - برای سازمان‌های بزرگ:

۱/۱. مدل کارت امتیازی متوازن<sup>۱</sup> (کنترل حین عمل و پس از عمل): این مدل یکی از مدل‌های محبوب برای کنترل راهبردی در سازمان‌های بزرگ با راهبردهای پیچیده و چندبعدی است که اجازه می‌دهد تا عملکرد سازمان از چند زاویه مختلف مانند مالی، مشتری، فرآیندها و رشد و یادگیری بررسی شود.

۱/۲. مدل تحلیل فرصت/تهدید، ضعف/قوت<sup>۲</sup> (کنترل پیش از عمل): این مدل به سازمان‌های بزرگ که نیازمند بررسی جامع راهبردهای خود هستند، کمک می‌کند تا نقاط قوت، نقاط ضعف، فرصت‌ها و تهدیدهای خود را شناسایی کرده و راهبردهای کنترلی مناسب را اتخاذ کنند. [۳۴، ۳۸]

#### - برای سازمان‌های کوچک:

۱/۳. مدل کنترل بودجه<sup>۳</sup> (کنترل پس از عمل): این مدل بر اساس برنامه‌ریزی و کنترل بودجه سازمان استوار است و به سازمان‌ها سازمان‌های کوچک با منابع مالی محدود که به دنبال روش‌های ساده و کارآمد برای کنترل راهبردی هستند، کمک می‌کند تا عملکرد واقعی خود را با بودجه تعیین شده مقایسه کرده و در صورت نیاز، تصحیحات لازم را اعمال کنند.

۱/۴. مدل کنترل بهره‌وری و نظارت بر فرآیند اجرا<sup>۴</sup> (کنترل حین و پس از عمل): این مدل بر افزایش بهره‌وری و بهبود عملکرد فرآیندهای سازمان تمرکز دارد. با استفاده از این مدل، سازمان‌های کوچک با تمرکز بر بهبود فرآیندها و بهره‌وری می‌توانند عملکرد خود را بهبود داده و به دستیابی به اهداف راهبردی خود نزدیک‌تر شوند.

۱/۵. مدل کنترل کیفیت<sup>۵</sup> (کنترل پس از عمل): این مدل بر بهبود کیفیت محصولات و خدمات سازمان تمرکز دارد. با استفاده از این مدل، سازمان‌های کوچک با تمرکز بر بهبود کیفیت و رضایت مشتری می‌توانند کیفیت محصولات و خدمات خود را ارتقا دهند و رضایت مشتریان خود را افزایش دهند.

سازمان‌ها با توجه به اندازه خود، می‌توانند یک یا چند مدل کنترل راهبردی را انتخاب کرده که بهترین تطابق را با شرایط خود داشته باشد. [۵۶، ۵۸، ۵۹]

#### ۲. انواع مدل‌های کنترل راهبردی از منظر راهبرد سازمان

با توجه به انواع مختلف راهبردها در سازمان‌ها، می‌توان برای هر نوع راهبرد، مدل کنترل راهبردی مناسب را انتخاب کرد. در زیر، برای هر نوع راهبرد، مدل کنترل راهبردی متناسب را بیان می‌کنیم:

۲/۱. راهبرد جستجوگر<sup>۶</sup>: کنترل همزمان و در حین عمل، کنترل حال نگر

در سازمان‌هایی که راهبرد جستجوگر را دنبال می‌کنند که همراه با نوآوری و ریسک‌پذیری هستند، اغلب از کنترل همزمان استفاده می‌شود. کنترل همزمان امکان نظارت بر عملکرد را در زمان واقعی فراهم می‌کند، که در محیط‌هایی که به سرعت در حال تغییر هستند، جایی که نوآوری یک عامل کلیدی است، ضروری است.

1- Balanced Scorecard

2- SWOT Analysis

3- Budgetary Control

4- Productivity Control- Productivity Control

5- Quality Control

6- Prospector Strategy

۲/۲. راهبرد مدافع<sup>۱</sup>: کنترل پیش از عمل، کنترل آینده‌نگر، کنترل پیشگیرانه

در سازمان‌هایی که راهبرد مدافع را دنبال می‌کنند، مستلزم ثبات و کارایی هستند لذا کنترل‌های پیش از عمل رایج‌تر است. کنترل پیشگیرانه شامل ایجاد استانداردها و دستورالعمل‌های روشن قبل از اجرای راهبرد است که برای حفظ ثبات و کارایی مناسب است.

۲/۳. راهبرد تحلیل‌گر: کنترل ترکیبی پیش از عمل و پس از عمل

در سازمان‌هایی که راهبرد تحلیل‌گر را دنبال می‌کنند و ترکیبی از راهبردهای جستجوگر و مدافع به کار گرفته می‌شود، اغلب از ترکیبی از کنترل پیش از عمل و پس از عمل استفاده می‌شود. این امر امکان تنظیم استانداردها و دستورالعمل‌های واضح را فراهم می‌کند و همچنین امکان نظارت و تنظیم راهبردها را در صورت نیاز فراهم می‌کند. [۱۸]

۳. انواع مدل‌های کنترل راهبردی از منظر فرهنگ سازمان

فرهنگ سازمانی می‌تواند نقش مهمی در انتخاب مدل کنترل راهبردی داشته باشد. هر نوع فرهنگ سازمانی ممکن است نیازها و ویژگی‌های خاص خود را داشته باشد که انتخاب مدل کنترل راهبردی مناسب برای آن را، تحت تأثیر قرار می‌دهد. در ادامه، برای هر نوع فرهنگ سازمانی، مدل‌های کنترل راهبردی مناسب ارائه می‌شود.

۳/۱. فرهنگ سازمانی دوستانه و همکارانه: مدل مدیریت کیفیت جامع و نظارت بر فرآیند اجرا (کنترل حین عمل)

در این نوع فرهنگ، تمرکز بر همکاری، ارتباطات باز، توسعه فردی و گروهی است. بنابراین، مدل کنترل راهبردی مدیریت کیفیت جامع که بر توسعه کیفیت و هماهنگی در فرآیندهای سازمان تمرکز دارد، مناسب است. [۱۹، ۴۸]

۳/۲. فرهنگ سازمانی حکمرانی و سلسله‌مراتبی: مدل کنترل فرماندهی و کنترل، مدل کنترل بوروکراسی<sup>۲</sup> (کنترل حین عمل)

در این فرهنگ سازمانی که متمرکز بر فرماندهی مرکزی و کنترل سلسله‌مراتبی است مدل کنترل راهبردی فرماندهی و کنترل و مدل کنترل بوروکراسی مناسب است. [۲۸، ۴۰، ۱۷]

۳/۳. فرهنگ سازمانی کارآمد و نوآورانه: کارت امتیازی متوازن (کنترل حین عمل و پس از عمل)

در فرهنگ سازمانی کارآمد و نوآورانه، تمرکز بر انعطاف‌پذیری، نوآوری، و توسعه راهبردهای جدید است. بنابراین، مدل کنترل راهبردی کارت امتیازی متوازن به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا عملکرد خود را از زوایای مختلفی مانند مالی، مشتریان، فرآیندها، و رشد و یادگیری ارزیابی کنند [۳۴، ۴۷].

نکته قابل توجه در کنترل‌های ناظر بر فرهنگ سازمانی این است که در هر نوع فرهنگ سازمانی کنترل ارزشی و کنترل تحدیدی، از اصلی‌ترین مدل‌های کنترلی در ورودی سیستم قرار گرفته و سعی بر این دارد تا با نظارت بر ورودی‌ها، تمام بخش‌های یک سازمان را هم‌نوا با یکدیگر به سمت هدف پیش برد.

۴. انواع مدل‌های کنترل راهبردی از منظر محیط یک سازمان

با توجه به انواع متفاوت محیط که ممکن است یک سازمان با آن مواجه شود، می‌توان نوع متناسب مدل کنترل راهبردی را انتخاب کرد. در زیر، برای هر نوع محیط، مدل کنترل راهبردی مناسب را شرح خواهیم داد:

۴/۱. محیط پایدار و پیش‌بینی‌شده: کنترل بودجه‌ای<sup>۳</sup>، کنترل تدریجی، کنترل خودکار و کارشناسی

در محیطی که پایداری و پیش‌بینی‌پذیری بالاست، مدل کنترل راهبردی کنترل بودجه‌ای که بر اساس برنامه‌ریزی و کنترل بودجه تمرکز دارد، مناسب است. این مدل به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا عملکرد واقعی خود را با بودجه تعیین شده مقایسه کرده و در صورت نیاز، تصحیحات لازم را اعمال کنند. با توجه به اینکه تغییرات در این نوع محیط، پایدار و قابل پیش‌بینی است لذا کنترل‌ها نیز از نوع تدریجی بوده و با تعیین سازوکارهای مشخص به صورت خودکار انجام خواهد شد. [۳۹]

۴/۲. محیط نامطمئن و پویا: مدیریت بحران و کنترل هشدارهای ویژه، کنترل بنیادی

در محیطی که نااطمینانی و پویایی بالاست و سازمان با بحران‌ها و تغییرات مداوم روبرو است، مدل کنترل راهبردی مدیریت بحران و کنترل هشدارهای ویژه مناسب است. این مدل به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا بهبود توانایی مقابله با بحران‌ها و شوک‌ها و اجرای برنامه‌های بحرانی خود را دنبال کنند. لذا نوع کنترل‌ها در این محیط‌ها با توجه به تغییرات مداوم و پویا از نوع کنترل‌های بنیادی است [۱۲، ۵۱].

#### ۴/۳. محیط رقابتی و پویای صنعت: مدل کنترل هوش رقابتی، کنترل تعاملی، کنترل سیاسی<sup>۱</sup>

در محیطی که رقابت بالا و تغییرات سریع در صنعت وجود دارد، مدل کنترل راهبردی هوش رقابتی و کنترل سیاسی مناسب است. این مدل به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا اطلاعات لازم را از رقبا و محیط خارجی جمع‌آوری کرده و راهبردهای مناسبی را برای رقابت با آن‌ها اتخاذ کنند. به‌علاوه پویایی محیط این ضرورت را ایجاد می‌کند تا با تعامل مستمر با درون سازمان، فرآیندها و اجزای اجرا کننده راهبرد به صورت مستمر کنترل و اصلاح شوند که به این شیوه کنترل تعاملی گفته می‌شود. [۵۳، ۲۶، ۸]

#### ۴/۴. محیط فناوری محور: مدل کنترل نقشه راه فناوری<sup>۲</sup>

در محیطی فناوری و نوآوری که نقش اساسی در عملکرد سازمان دارد، مدل کنترل راهبردی نقشه راه فناوری مناسب است. این مدل به سازمان‌ها امکان می‌دهد تا راهبردهای خود را با توجه به تکنولوژی‌های نوظهور و تغییرات در صنعت تطبیق دهند و از پتانسیل‌های فناوری برای بهبود عملکرد خود استفاده کنند. [۶۰، ۱۵، ۲۹]

### ۵. نتیجه‌گیری و پیشنهادها

با توجه به اندازه سازمان، راهبرد سازمان، فرهنگ سازمانی و محیط متفاوت می‌توان یک نوع‌شناسی جامع برای مدل‌های کنترل راهبردی ارائه داد که خلاصه آن در این جمع‌بندی بیان می‌شود:

#### ۱. براساس اندازه سازمان:

۱/۱. سازمان‌های بزرگ: مدل کنترل راهبردی کارت امتیازی متوازن، تحلیل فرصت و تهدید

۱/۲. سازمان‌های کوچک: مدل کنترل راهبردی کنترل بودجه، کنترل بهره‌وری، کنترل نظارت بر فرایند اجرا، کنترل کیفیت

#### ۲. براساس راهبرد سازمان

۲/۱. راهبرد جستجوگر: کنترل همزمان و در حین عمل، کنترل حال نگر

۲/۲. راهبرد مدافع: کنترل پیش از عمل، کنترل آینده‌نگر، کنترل پیشگیرانه

۲/۳. راهبرد تحلیلی: کنترل ترکیبی پیش از عمل و پس از عمل

#### ۳. براساس فرهنگ سازمانی:

۳/۱. فرهنگ سازمانی دوستانه و همکارانه: مدل کنترل راهبردی مدیریت کیفیت جامع (TQM)، کنترل نظارت بر فرایند اجرا، کنترل ارزشی، کنترل تحدیدی

۳/۲. فرهنگ سازمانی حکمرانی و سلسله‌مراتبی: مدل کنترل راهبردی فرماندهی و کنترل، کنترل بوروکراسی، کنترل ارزشی، کنترل تحدیدی

۳/۳. فرهنگ سازمانی کارآمد و نوآورانه: مدل کنترل راهبردی کارت امتیازی متوازن (BSC)، کنترل ارزشی، کنترل تحدیدی

#### ۴. براساس محیط:

۴/۱. محیط پایدار و پیش‌بینی شده: مدل کنترل راهبردی کنترل بودجه، کنترل تشخیصی، کنترل تدریجی، کنترل خودکار و کارشناسی

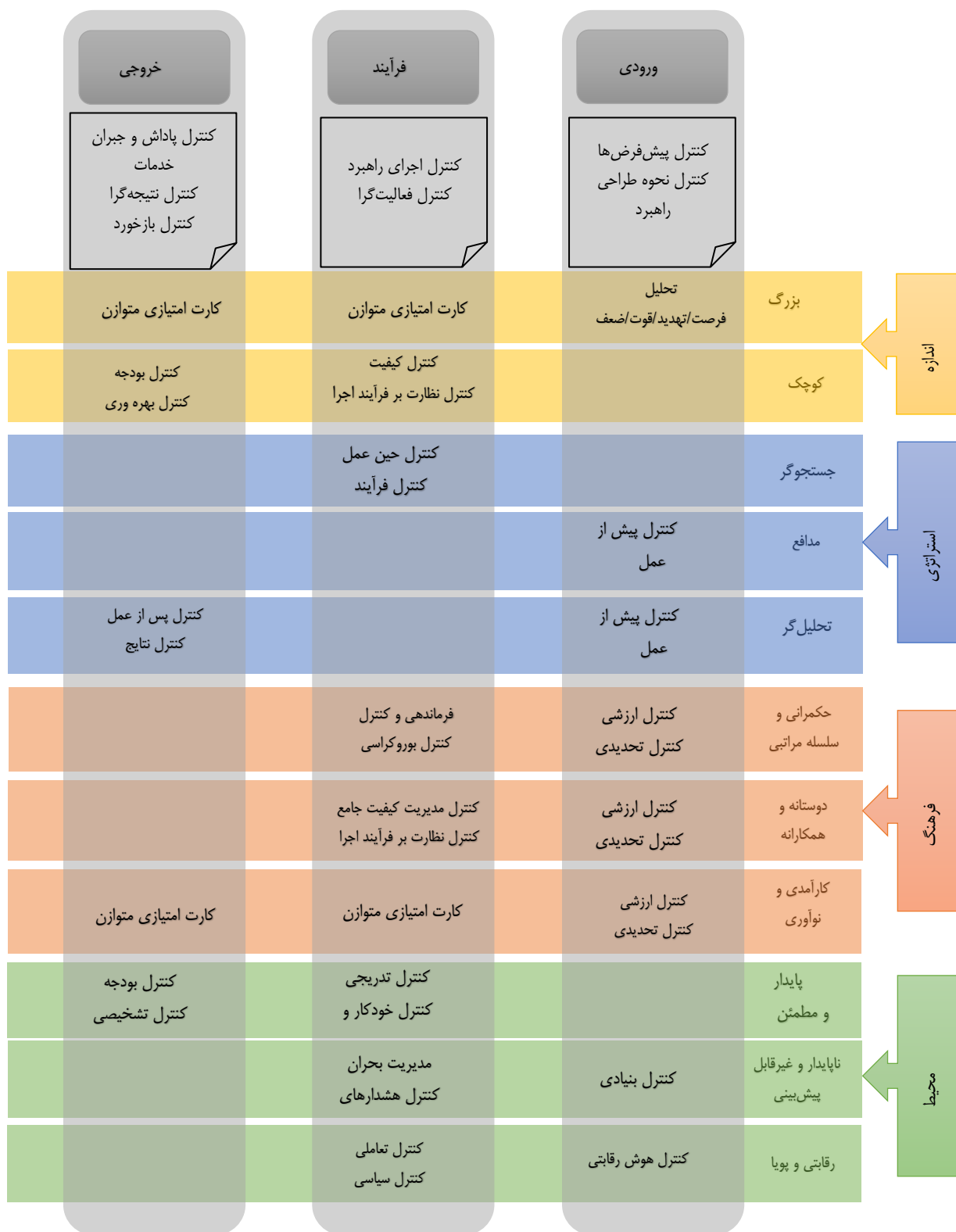
۴/۲. محیط نامطمئن و پویا: مدل کنترل راهبردی مدیریت بحران و کنترل هشدار ویژه، کنترل بنیادی

۴/۳. محیط رقابتی و پویای صنعت: مدل کنترل راهبردی هوش رقابتی، کنترل تعاملی، کنترل سیاسی

۴/۴. محیط بین‌المللی: مدل کنترل راهبردی راهبرد جهانی

۴/۵. محیط فناوری محور: مدل کنترل راهبردی نقشه راه فناوری

این دسته‌بندی جامع بر اساس محیط، راهبرد سازمان، فرهنگ سازمانی و اندازه سازمان، امکان انتخاب بهترین مدل کنترل راهبردی برای هر سازمان را فراهم می‌کند (شکل ۱۰). با در نظر گرفتن شرایط خاص سازمان، می‌توان از این دسته‌بندی استفاده کرده و مدل کنترل راهبردی مناسب را انتخاب کرد.



شکل ۱۰. مدل نهایی شناسایی و نوع‌یابی کنترل راهبردی

## منابع

1. Amini, M. T., Seyadat, S., & Pirali, A. (2017). Harrison strategic control model implemented in the retail industry (Case study: Large food stores and consumer Shiraz). *Strategic Management Researches*, 22(63), 63-83., 20.1001.1.22285067.1395.22.63.3.3 [in Persian]
2. Anthony, R. N. (1965). *Planning and control systems: a framework for analysis*. Boston: Harvard Business
3. Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2006). *Management control systems* (12th ed.). McGraw-Hill Education
4. Arabi, Seyyed Mohammad, Chavoshi, Seyyed Kazem (2009). *Strategic control, approaches and strategies*. Publications of the Islamic Republic of Police Force, [in Persian]
5. Atkinson, G., & Brant, R. (2002). Strategic control: Typologies and practices. *Journal of Management Studies*, 39(5), 707-736
6. Attride, Stirling, J. (2001). Thematic networks: an analytic tool for qualitative research. *Qualitative Research*, 1(3), 385-405. <https://doi.org/10.1177/146879410100100307>
7. Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (2000). *Design rules: The power of modularity*, MIT Press
8. Barney, J. B. and W. S. Hesterly (2019). *Strategic management and competitive advantage: Concepts and cases*, New York: Pearson.
9. Bartlett, C. A. and S. Ghoshal (1992). *What is a global manager?* Harvard Business School.
10. Bradley, E. H., Curry, L. A., & Devers, K. J. (2007). Qualitative data analysis for health services research: developing taxonomy, themes, and theory. *Health Services Research*, 42(4), 1758-1772. <https://doi.org/10.1111/j.1475-6773.2006.00684.x>
11. Bruns, P., & Quinn, K. (2005). *Strategic control systems: Bridging the gap between strategy and performance*. New York: John Wiley
12. Cameron, E. and M. Green (2019). *Making sense of change management: A complete guide to the models, tools and techniques of organizational change*, Kogan Page Publishers.
13. Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28(2), 127-168. [https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00027-7](https://doi.org/https://doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00027-7)
14. Chesbrough, H. W. (2003). *Open innovation: The new imperative for creating and profiting from technology*, Harvard Business Press.
15. Daft, R. L. (2015). *Organization theory and design*. Cengage Learning Canada Inc.
16. David, F. R. (2011). *Strategic management concepts and cases*. Prentice Hall Pub.
17. Deming, W. E. (1986). Principles for transformation. *Out of the Crisis*, 18, 96.
18. Dessler, G. (2016). *Strategic management: Creating competitive advantages*, Prentice Hall Pub.
19. Doz, Y. and C. K. Prahalad (1986). Controlled variety: A challenge for human resource management in the MNC. *Human Resource Management*, 25(1): 55-71., <https://doi.org/10.1002/hrm.3930250105>
20. Ghemawat P. Distance still matters. The hard reality of global expansion. *Harvard Business Review*. 2001 Sep;79(8):137-40, 142-7, 162. PMID: 11550630.
21. Gibb, L., & Evans, P. (2010). *Strategic management: An integrated approach*, South-Western Cengage Learning
22. Glaser, B., & Strauss, A. (1999). *Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research*, Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780203793206>
23. Goold, M., & Quinn, J. J. (1993). *Strategic control: establishing milestones for long-term performance*. Addison-Wesley Publishing <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000795761891328>
24. Grant, R. M. (2019). "Contemporary strategy analysis: Text and cases." John Wiley & Sons Inc.
25. Hamidizadeh, M. R. (2023). *Strategic and long-term planning*, Third ed. Samt Publications.
26. Handy, C. (1993). *Understanding organizations*, Penguin UK.
27. Henderson, R. M. and K. B. Clark (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*: 9-30.
28. Hosseini, S., et al. (2013). "Development of a new conceptual framework of organizational control systems based on closed view." *Business Management Perspectives*, 53(13): 69-87.
29. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *The balanced scorecard: Translating strategy into action*. Harvard Business Review Press

30. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). *Alignment: Using the balanced scorecard to create corporate synergies*. Harvard Business Press.
31. Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard Business Review*, 74(1), 75-85.
32. Kreitner, D. (2013). *Strategic management: Text and cases*, McGraw-Hill Education
33. Lorange, P., Scott Morton, M. S., & Ghoshal, S. (1986). *Strategic control systems*. West Pub. Co.
34. Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package—Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287-300. , <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
35. Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede (2007). *Management control systems: performance measurement, evaluation and incentives*, Pearson education.
36. Mintzberg, H. (1979). *The structure of organizations: A synthesis of the research*. Prentice-Hall.
37. Mintzberg, H., Ahlstrand, B., & Lampel, J. (1998). *Strategy safari: A guided tour through the wilds of strategic management*. Free Press
38. Mintzberg, H. (2007). Tracking strategies: Toward a general theory. OUP Oxford
39. Mintzberg, H., & Quinn, J. B. (1996). *The strategy process: concepts, contexts, cases*, Prentice Hall.
40. Mockler, R. J. (1970). *Readings in management control*. Appleton-Century-Crofts.
41. Muralidharan, R. (1997). Strategic control for fast-moving markets: updating the strategy and monitoring performance. *Long Range Planning*, 30(1), 64-73. –
42. Muralidharan, R. (2004). A framework for designing strategy content controls. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 53(7), 590-601. <https://doi.org/10.1108/17410400410561213>
43. Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*, John Wiley & Sons.
44. Oakland, J. S. (2014). *Total quality management and operational excellence: text with cases*. Routledge. <https://doi.org/https://doi.org/10.4324/9781315815725>
45. Otley, D. (1994). Management control in contemporary organizations: towards a wider framework. *Management Accounting Research*, 5(3-4), 289-299.
46. Pearce, I. (2013). JA, & Robinson, RB (2011). Strategic Management: Formulation, Implementation, and Control. *Journal of Strategic Management*, 5(10), 111-115.
47. Pettigrew, A. and R. Whipp (1991). *Managing change for competitive success*, Oxford: Blackwell
48. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*, Free Press.
49. Porter, M. E. (2008). "The five competitive forces that shape strategy." *Harvard Business Review* 86(1): 78.
50. Schreyögg, G., & Steinmann, H. (1987). Strategic control: A new perspective. *Academy of management review*, 12(1), 91-103. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306487>
51. Simons, R. (1994). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business Review Press. [https://doi.org/10.1016/S0024-6301\(96\)00097-0](https://doi.org/10.1016/S0024-6301(96)00097-0)
52. Simons, R. (1995). Control in an age of empowerment. *Harvard Business Review*, 73(2), 80-88.
53. Simons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*, Prentice Hall
54. Simons, R. (2019). *The role of management control systems in creating competitive advantage: new perspectives*. In *Management Control Theory* (pp. 173-194). Routledge. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-P](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P)
55. Simons, R., Dávila, A., & Kaplan, R. S. (2000). *Performance measurement & control systems for implementing strategy: text & cases*. Pearson Education International. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130000795720924288>
56. Storey, D. J. (2016). *Understanding the small business sector*, Routledge
57. Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13)1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
58. Wheelen, T. L., Hunger, J. D., Hoffman, A. N., & Bamford, C. E. (2018). *Concepts in Strategic management and business policy, globalization, innovation and sustainability*, Boston: Pearson