

## کاوشی بر الگوی کنترل راهبردی سازمانی؛ رویکردی کارکردگرایانه و نمونه‌ای آرمانی

تاریخ دریافت: ۱۳۹۰/۱۱/۲۸

تاریخ پذیرش: ۱۳۹۱/۴/۶

وحید خاشعی\*

سید محمود حسینی\*\*

عباسعلی حاجی کریمی\*\*\*

علی رضاییان\*\*\*\*

مجتبی لشکر بلوکی\*\*\*\*\*

### چکیده

هدف مقاله حاضر، عرضه نوعی آرمانی از کارکردهای کنترل راهبردی سازمانی است. تحلیل محتوای استنباطی و توصیفی کمی و کیفی و نمونه‌سازی آرمانی به عنوان راهبرد تحقیق برگزیده شده است. در این مقاله، سه گام اساسی برداشته شد: اول، مطالعه و تحلیل محتوای نظریات و مدل‌های مختلف برای تعیین کارکردهای کنترل؛ دوم، طراحی نوع آرمانی کنترل بازسازی‌شده بر اساس تحلیل محتوای نظریات مختلف؛ و سوم، تحلیل نوع آرمانی به دست آمده بر اساس رویکرد کارکردگرایی. در مجموع، ۷ موضوع کنترل و ۶ کارکرد برای کنترل سازمانی و ۳ نوع کنترل سازمانی استقراء شد. انواع سه‌گانه کنترل عبارت است از کنترل عملیاتی (فروراهبردی)، کنترل راهبردی و کنترل فراراهبردی. کنترل عملیاتی و کنترل راهبردی هر کدام ۳ زیرمجموعه دارد. در انتهای مقاله، محققان مسیر تحقیقات آینده را ارایه کرده‌اند.

### واژگان کلیدی

کنترل، کنترل راهبردی، کارکرد، نوع آرمانی

\* استادیار گروه بازرگانی دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، نویسنده مسئول

Vahid.Khashei@gmail.com

SM-Hosseini@sbu.ac.ir

A-Hajikarimi@cc.sbu.ac.ir

a-rezaeian@sbu.ac.ir

M\_lashkar@sbu.ac.ir

\*\* استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

\*\*\* دانشیار دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

\*\*\*\* استاد دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

\*\*\*\*\* دانش‌آموخته دکتری مدیریت استراتژیک، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه شهید بهشتی

#### مقدمه

اصولاً مفهوم و لفظ سازمان تلویحاً به کنترل اشاره می‌کند. سازمان اجتماعی نوعی ترتیب منظم و قاعده‌مند از تعاملات تک‌تک انسان‌ها است. فرآیندهای کنترل به محدود کردن رفتارهای سلیقه‌ای شخصی کمک می‌کند و آن‌ها را متناسب با عقلانیت سازمانی منطبق نگه می‌دارد. سودمندی<sup>۱</sup> و کارکرد<sup>۲</sup> کنترل هرچه در نظر گرفته شود یکی از دغدغه‌های مدیران و نظریه‌پردازان بوده است. چرا که سازمان بدون کنترل تقریباً بی‌معنا است. این مقاله به دنبال بیان سودمندی‌ها و کارکردهای نظام کنترل آرمانی است.

در این مقاله سؤالات کلیدی تحقیق مبنای جمع‌آوری داده‌ها و تحلیل قرار گرفته است. این سؤالات عبارت است از:

۱- کنترل سازمانی در نوع آرمانی خود باید دارای چه کارکردهایی باشد؟ به عبارتی اگر نوعی آرمانی از کنترل سازمانی را در نظر بگیریم چه کارکردها و سودمندی‌هایی را می‌توان از کنترل در نظر داشت؟

۲- آیا می‌توان گونه آرمانی کنترل را با رویکرد کارکردگرایی توضیح داد؟ کارکردهای کنترل در ایفای نقش‌های چهارگانه سازمان (تطبيق، دستیابی به هدف، یکپارچگی و نگهداشت الگو) چیست؟

۳- کارکردهای مختلف چرا مطرح شده است و چگونه در سیستم و زیرسیستم کنترلی تجمیع می‌شود؟

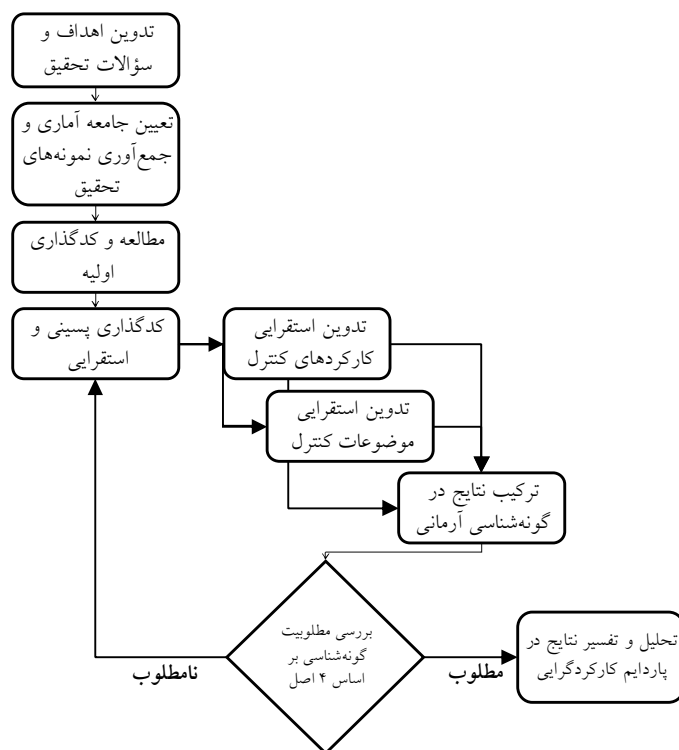
این سؤالات با توضیحاتی که در تبیین مبانی نظری تحقیق خواهد آمد شفاف‌تر خواهد شد. بر اساس اهداف و سؤالات تحقیق باید از ابزار نوع آرمانی سود جست. گفتنی است که نوع آرمانی در علم مدیریت با عنوان‌هایی از قبیل نمونه آرمانی، گونه آرمانی، نمونه مثالین و صورت نوعی ترجمه شده است. نوع آرمانی، پیشنهاد هوشمندانه ماکس وبر برای تحقیقات اجتماعی است. ماکس وبر معتقد بود توجه علوم اجتماعی [به معنای عام آن که شامل مدیریت هم می‌شود] باید تفسیری باشد نه اثباتی (Ashley & Michael Orenstein, 1998, p. 270). به منظور بررسی و سنجش کنش‌ها، مقایسه پدیده‌های اجتماعی و تاریخی و تحلیل آن‌ها، وبر، ابزار مفهومی «نوع آرمانی» را

پیشنهاد داده است. در نوع آرمانی بر برخی مؤلفه‌ها و عناصر یک مفهوم، تأکید و برخی مؤلفه‌هایی که از منظر محقق، شایان توجه نیست نادیده گرفته می‌شود. سازه مفهومی که بدین ترتیب ساخته شده است باید به گونه‌ای باشد که اجزای آن، ربط منطقی با یکدیگر داشته باشد و بتواند با یکدیگر، ترکیبی را تشکیل دهد و باید دارای درستی عقلانی و برخوردار از سازگاری درونی باشد (وبر، ۱۳۸۲، ص ۷۶). مثلاً، ماکس وبر<sup>۳</sup> از ابزار تحقیق نوع آرمانی در روش‌شناسی تحقیق خود برای تبیین ارتباط نظام ارزشی فکری پروتستان با رشد نظام سرمایه‌داری استفاده کرد (وبر، ۱۳۷۱، ص ۳۶). روش‌شناسی ماکس وبر هنگام تحلیل پدیده‌های اجتماعی پیچیده‌ای نظیر این دو پدیده، دارای دو مرحله اصلی است. اول، ساختن انواع آرمانی و دوم، جست‌وجوی روابط منطقی ساختاری میان این انواع نمونه آرمانی؛ که به سرمایه‌داری جدید با مشخصه‌های انباشت سرمایه، محاسبه عقلانی و گردش ثروت‌ها توجه می‌کند. این نوع آرمانی با توجه خاص به برخی از صفات پدیده، بررسی شده و برخی صفات، نادیده گرفته شده است. اما به هر حال، اصالت سرمایه‌داری صنعتی را نسبت به سرمایه‌داری رباخواران کاملاً آشکار می‌کند (بودون، ۱۳۶۹، ص ۴۰). ایده‌های بدیع وبر در کتب متعددی منعکس شده است (فرونند، ۱۳۶۲، صص ۴۵-۸۵).

#### ۱. روش‌شناسی تحقیق

این مقاله می‌کوشد با رویکردی کارکردگرایانه، سودمندی‌ها و کارکردهای نوع آرمانی سیستم کنترل را بر اساس تحلیل محتوای کیفی-وصفی بیان کند. به عبارت دیگر، عرضه مدل جامع کنترل (از نوع گونه‌شناسانه و آرمانی) برآمده از ادبیات کنترل، هدف این مقاله است؛ لذا با توجه به تعدد متون موجود و لزوم تحقیقات ترکیبی، در این زمینه با راهبرد تحلیل محتوا، تحقیق صورت می‌گیرد و محصول تحقیق به صورت مدل عرضه می‌شود. تحلیل محتوا می‌تواند به صورت توصیفی و یا تشریحی استفاده شود و هم می‌تواند امکان تحلیل علی<sup>۴</sup> را فراهم آورد (ساروخانی، ۱۳۸۵، ص ۲۸۱). پس تحلیل محتوا را می‌توان به صورت وصفی به انجام رساند (ساروخانی، ۱۳۸۵، ص ۲۹۱) که با توجه به هدف تحقیق، رویکرد وصفی (توصیفی) آن انتخاب شده است. محتوا یا متن، کلیه ساخت‌های زبانی، موسیقایی، تصویری و جسمی است که از طریق

آن، ارتباط برقرار می‌شود (رفیع‌پور، ۱۳۸۵، ص ۱۰۹). محتوا در مقاله حاضر، نظریه‌ها و مدل‌های کنترل است. واحد تحلیل، نظریه‌ها و مدل‌های کنترل سازمانی موجود در مطالعات مدیریت است. روش جمع‌آوری داده‌ها، مطالعات اسنادی از نوع مطالعات کتابخانه‌ای است؛ و روش نمونه‌گیری نیز بر اساس انتخاب تمام مدل‌ها و نظریه‌های کنترل بر اساس سه معیار اعتبار (وجود ارجاع در متون آکادمیک)، تناسب با موضوع (کارکردهای کنترل) و در دسترس بودن مطالب آن صورت گرفته است. در روش‌های تجزیه و تحلیل نیز از کدگذاری پسینی<sup>۵</sup> (ساروخانی، ۱۳۸۵، ص ۴۱۰) به روش استقرایی<sup>۶</sup> (ساروخانی، ۱۳۸۵، صص ۴۱۴ و ۴۱۵) بر اساس چهار اصل فراگیری، همسانی، فراغت از ارزش و عدم ابهام (ساروخانی، ۱۳۸۵، صص ۴۱۷-۴۲۰) با ملاحظات روشی، برای تدوین نوع آرمانی استفاده شده است. در نمودار ۱ روش اجرای تحقیق نیز بیان شده است.



نمودار ۱. روش تحقیق

## ۲. مبانی نظری تحقیق

یکی از روش‌های مناسبی که برای پاسخ دادن به مسئله کنترل سازمانی می‌توان به کار برد، رویکرد کارکردهای کنترل است. قبل از آن که به تبیین کارکردهای کنترل بپردازیم تبیین رویکرد کارکردگرایانه لازم می‌نماید.

### ۱-۲. تعریف کارکرد

عنوان «کارکردهای کنترل»، صبغه جامعه‌شناسانه دارد. منظور جامعه‌شناسان از مفهوم کارکرد<sup>۷</sup> در اصطلاح کارکردگرایی<sup>۸</sup>، اثری است که پدیده‌های اجتماعی از خود بر جای می‌گذارند. کارکردگرایان معتقدند که این اثرها، نتیجه و دستاورد ساختارهای اجتماعی است. کارکردگرایان معتقدند که در هر سیستم، الگوهای تعاملی<sup>۹</sup> خاصی وجود دارد که نیازهای آن سیستم را مرتفع می‌سازد. به عنوان مثال دورکیم در تبیین پیدایش و بقای دین با رویکرد کارکردگرایی، شئون مختلف جامعه را بر اساس پیامدهای سودمندی که برای سیستم بزرگ‌تر اجتماعی دارند، تبیین می‌کند (لیتل، ۱۳۷۳، ص ۱۵۱). وی معتقد است دین یعنی تمایز میان امور مقدس و نامقدس؛ که کارکرد انسجام‌بخشی دارد و همی-ن استعداد، منشأ پیدایش و تداوم دین تا دوران معاصر است (آرون، ۱۳۷۰، صص ۳۷۸-۳۸۳). برخی کارکردگرایان، کارکردها را به ساختارها نسبت می‌دهند؛ زیرا معتقدند که نظم و ترتیب اجتماعی، دارای اثرهایی است که ناشی از شیوه خاص سازمان یافتن این ساختارهاست (اسکیدمور، ۱۳۷۲، ص ۱۴۲).

در گرایش کارکردگرایی ساختاری که تالکوت پارسونز<sup>۱۰</sup> آن را بنا نهاد (وثوقی، ۱۳۶۹) هر سیستم اجتماعی<sup>۱۱</sup> دارای پاره‌سیستم‌هایی است که با یکدیگر دارای ارتباط متقابل است و برای اینکه این سیستم اجتماعی بتواند به بقای خود ادامه دهد و پیشرفت کند لازم است ۴ کارکرد ایفا نماید: سازگاری یا تطبیق با محیط<sup>۱۲</sup>، دستیابی به هدف<sup>۱۳</sup>، یکپارچگی<sup>۱۴</sup> و سکون یا نگهداشت الگو<sup>۱۵</sup>.

برای روشن‌تر شدن جایگاه بحث، مبانی نظری مقاله را در میان پارادایم‌ها و نظریات مختلف، موقعیت‌یابی می‌کنیم. بورل<sup>۱۶</sup> و مورگان<sup>۱۷</sup> (۱۳۸۳، ص ۱۶۸) چهار نظریه عمده را در پارادایم کارکردگرا مشخص کرده‌اند: نظریه نظام اجتماعی، نظریه سوءکارکردهای مدیریت، چهارچوب مرجع کنش و نظریه کثرت‌گرایی. این دو محقق

بعد از معرفی چهار زیرپارادایم اصلی، نظریه‌های فرعی درون هر کدام را معرفی کرده‌اند. یکی از نظریات مطرح در زیرپارادایم نظام اجتماعی، نظریه اقتضایی تلفیقی معاصر است. با توجه به اهمیت و کاربری این نظریه، هشت گزاره کلیدی آن در ادامه بیان می‌شود (بورل و مورگان، ۱۳۸۳، ص ۲۲۸-۲۵۰):

۱- نظریه اقتضایی بر دیدگاه سیستمی باز-که سازمان را موجودیتی در محدوده بافت محیط می‌نگرد- مبتنی است.

۲- سازمان، پاره‌سیستمی از سیستم اجتماعی بزرگ‌تری فرض می‌شود.

۳- سازمان به مثابه مجموعه‌ای از پاره‌سیستم‌های وابسته به هم نگریسته می‌شود.

۴- سازمان به منزله سیستمی از پاره‌سیستم‌های کارکردی تشکیل شده است که هر

یک ممکن است با عناصری از محیط خارج سازمان تعامل داشته باشد.

۵- به دلیل اهمیتی که هر یک از پاره‌سیستم‌های مزبور در برآوردن بقای سازمان

به منزله یک کل دارد می‌توان هر یک از آن‌ها را در قالب یک ضرورت کارکردی مفهوم‌سازی کرد.

۶- هر پاره‌سیستم در درون هر سازمان مفروض می‌تواند گستره‌ای از تنوع را

منعکس کند.

۷- اثربخشی سازمان، وابسته به تناسب پاره‌سیستم‌های سازمان با پاره‌سیستم‌های

محیط است.

۸- سازگاری پاره‌سیستم‌ها با محیط به تفکیک در داخل سازمان منجر می‌شود که

همین امر مدیریت مناسب تعامل زیرسیستم‌ها را برای رسیدن به حالت مناسب تلفیق به عنوان یک کل الزامی می‌کند.

در جمع‌بندی می‌توان گفت که سازمان به عنوان پاره‌سیستمی از سیستم اجتماعی

وسیع‌تری است. سازمان به منزله یک کل، مجموعه‌ای از پاره‌سیستم‌های وابسته به هم

است که با پاره‌سیستم‌هایی از محیط خارج سازمان تعامل دارد. موفقیت سازمان وابسته

به تفکیک، ترکیب پاره‌سیستم‌ها و سازگاری این پاره‌سیستم‌ها با پاره‌سیستم‌های محیط

است. هر یک از پاره‌سیستم‌های سازمان در حفظ بقای سازمان، کارکرد ویژه‌ای دارد.

پاره‌سیستم کنترل در سازمان نیز کارکردهایی دارد که باید شناخته، ساختاردهی و

ارزیابی شود. مدیران، کارشناسان و مهندسان سازمان باید بدانند کارکردهای کنترل چیست و چه انتظاری از کنترل به عنوان پاره‌سیستم سازمانی باید داشته باشند. هدف این مقاله، پاسخ‌گویی دقیق به این سؤال است.

## ۲-۲. روش تحلیل کارکردهای کنترل سازمانی

بر اساس مطالب پیش‌گفته، در ادامه مقاله، ۳ گام اساسی زیر ارائه می‌شود:

### الف- مطالعه و تحلیل محتوای نظریه‌ها و مدل‌های مختلف برای تعیین

کارکردهای کنترل: تحلیل محتوا، مقوله‌بندی همه اجزای متن در جعبه‌های مختلف است (دوورژه، ۱۳۶۲، صص ۱۱۸ و ۱۱۹)؛ به عبارتی دیگر، تحلیل محتوا عبارت است از شناخت و برجسته‌سازی<sup>۱۸</sup> محورها و یا خطوط اصلی متن یا متون مکتوب (ساروخانی، ۱۳۸۵، ص ۲۸۱)؛ لذا بر این مبنا، نظرها و مدل‌های مختلف، تحلیل محتوا می‌شود و کارکردهای کنترل از متون مختلف استخراج و استنباط می‌شود.

### ب- طراحی نوع آرمانی کنترل بر اساس تحلیل محتوای نظریه‌های مختلف: با

تحلیل آثار گروهی از نویسندگان می‌توان خطوط اصلی اندیشه آن‌ها را بیرون آورد و با یکدیگر تلفیق نمود و در نهایت به صورت نوع آرمانی عرضه کرد (ساروخانی، ۱۳۸۵، ص ۲۸۲). در این مقاله نیز خطوط اصلی تفکر نویسندگان و نظریه‌پردازان از متن نظریه‌ها و مدل‌ها، استخراج و مقوله‌بندی شده است. بدین ترتیب با برجسته‌سازی خطوط اصلی متون مکتوب، گامی اساسی در تدوین نوع آرمانی برداشته می‌شود.

### ج- تحلیل نوع آرمانی به‌دست‌آمده بر اساس رویکرد کارکردگرایی: چون

رویکرد کارکردگرایانه در این تحقیق حاکم است نوع آرمانی به‌دست‌آمده بر اساس این رویکرد، توصیف و تحلیل می‌شود. این تحلیل عبارت است از بررسی تطبیقی نوع آرمانی به‌دست‌آمده با دیدگاه چهار کارکرد ضروری هر سیستم از منظر پارسونز.

## ۳-۲. تعاریف و مفاهیم کلیدی

### ۲-۳-۱. سطوح کنترل و متغیرهای کنترل

پیش از آوردن تعاریف و کارکردهای کنترل برای تدقیق معنایی و جلوگیری از خلط مفهومی لازم است سطوح و متغیرهای کنترل توضیح داده شود. می‌توان بر اساس پیشنهاد کانسینسکی<sup>۱۹</sup> (۱۹۹۳) سطوح کنترل را بدین ترتیب برشمرد: فرد، کارکردهای

وظیفه‌ای و واحدها<sup>۲۰</sup>، سطح کسب‌وکار<sup>۲۱</sup>، سطح شبکه: بین سازمانی و فراسازمانی<sup>۲۲</sup> و سطح بنگاه<sup>۲۳</sup>. این سطح‌بندی نشان می‌دهد که در سازمان با یک نوع کنترل روبه‌رو نیستیم.

همچنین باید گفت که کنترل بر متغیرهای مختلف اعمال می‌شود. متغیرهای کنترل‌شونده از دیدگاه جerald<sup>۲۴</sup> عبارت است از: شایستگی‌ها<sup>۲۵</sup> و اقتضانات<sup>۲۶</sup> در صورتی که بر اساس دیدگاه دو محقق دیگر متغیرهایی که باید در کنترل راهبردی مد نظر قرار گیرد عبارت است از: اهداف راهبردی، قابلیت‌های راهبردی، عوامل کلیدی موفقیت صنعت، مفروضات برنامه‌ریزی و مزیت رقابتی (Tavakoli and Perks, 2001). گمانه‌زنی درباره سطوح و متغیرهای کنترل، پیوند عمیقی با کارکردهای کنترل دارد که در قسمت نتایج تحلیل این گزاره تشریح می‌شود.

### ۲-۳-۲. تعاریف و کارکردهای کنترل

در این بخش از مقاله، تعاریف و کارکردهای کنترل که بسیار به هم نزدیک است می‌آید: کنترل عبارت است از ارزیابی موشکافانه و نقادانه طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج به گونه‌ای که اطلاعاتی را برای اقدامات آتی فراهم کند (Schreyogg and Steinman, 1978). در تعریفی دیگر، پشتیبانی از فهم آنچه در سازمان [محیط درونی] و بازار [محیط بیرونی] رخ می‌دهد و کمک به نفوذ بر اقداماتی مشارکت‌جویانه [اثرگذارانه] بر محیط بیرون و درون (Konsynski, 1993). اما بر اساس دیدگاه لورنژ<sup>۲۷</sup> تعریف کنترل راهبردی عبارت است از سیستمی که مدیران را در ارزیابی رابطه راهبرد سازمان با پیشرفت آن در اجرای اهداف خویش و هنگام بروز اختلاف برای زمینه‌هایی که نیازمند توجه است حمایت می‌کند. از دیدگاه سایمونز<sup>۲۸</sup> (۱۹۹۵ب) سیستم‌های کنترل مدیریت، روش‌ها و فرآیندهای رسمی، اطلاعاتی مبنایی است که مدیران استفاده می‌کنند تا الگوهای [سازمانی و رفتاری] را حفظ کنند یا تغییر دهند.

البته باید توجه داشت که در برخی مراجع، کنترل ابزاری برای برنامه‌ریزی و مدیریت بیان شده است و لزوماً یک ابزار نظارتی و ارزیابانه صرف نیست (لورنژ و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۷۶ و Timothy et al., 1981). نتیجه مهمی که از این تعاریف می‌گیریم این است که تعاریف کنترل به صورت پنهان و آشکار، کارکرد کنترل را مشخص می‌کند و پیوندی ناگسستنی با کارکرد کنترل دارد. نمی‌توان هیچ تعریفی را به عنوان



تعریف منتخب، نشان داد. در ادبیات مدیریت به مفهوم کارکرد کنترل با اصطلاحات و واژه‌های متفاوتی همچون هدف کنترل، مقصود کنترل و ... اشاره شده است.<sup>۲۹</sup> جدول ۱ شامل نظریه‌های مختلف کنترل سازمانی است.

**جدول ۱. انواع و کارکردهای کنترل در مدل‌ها و نظریه‌های مختلف**

نظریه پردازان/ نام الگو	انواع کنترل/ کارکردهای کنترل	
Doz and Prahalad, 1984	مدیریت اطلاعات، مدیریت مدیر و حل تعارض	۱
سایمونز، ۱۳۸۵	توازن سود، رشد و کنترل، توازن نتایج کوتاه‌مدت و رشد بلندمدت، توازن میان انتظارات ذی‌نفعان مختلف، تقویت بازده مدیریت، مدیریت انگیزه‌های رفتار انسانی	۲
Ouchi, 1979	خروجی، رفتاری و اجتماعی (خانوادگی) <sup>۳۰</sup>	۳
Bruns & waterhouse, 1975	اداری و بین فردی	۴
Bartelt, 1979	کنترل از طریق مدیریت جوهره تصمیم، کنترل از طریق مدیریت زمینه تصمیم و کنترل از طریق مدیریت ائتلاف موقت	۵
Merchant, 1985	محدودیت‌های رفتاری، بازبینی پیشینی، مسوولیت‌پذیری و شخصی، اجتماعی و فرهنگ	۶
Ansari, 1977	رویکرد ساختاری و رویکرد رفتاری	۷
Hopwood, 1974	اداری و اجتماعی	۸
Dalton, 1971	سازمانی، شخصی <sup>۳۱</sup> ، اجتماعی	۹
Jaworski, 1988	رسمی (ورودی، فرآیند و خروجی) و غیررسمی (خویشتن، اجتماعی و فرهنگی)	۱۰
Child, 1981	بوروکراتیک (رسمی) و کنترل فرهنگی سازمانی (غیررسمی)	۱۱
Anderson & Oliver, 1987	نتیجه مبنا <sup>۳۲</sup> : مقادیر عینی و روش‌های ساده، رفتار مبنا <sup>۳۳</sup> : ذهنی و روش‌های پیچیده و اجتماعی شدن و وفادار کردن نسبت به اصول و اهداف سازمان	۱۲
Muralidharan and Hamilton, 1999	کنترل ورودی (مثال: کنترل ارزش‌ها)، کنترل فرآیند؛ کنترل فرآیند تصمیم‌گیری و کنترل خروجی؛ کنترل اهداف بهره‌وری	۱۳
Muralidharan, 2004	کنترل اجرای راهبرد؛ کنترل محتوای راهبرد؛ شکل دادن به محتوای راهبرد در طول دوره اجرا	۱۴
Schreyogg & Steinmann, 1987	نظارت وسیع راهبردی <sup>۳۴</sup> ، کنترل مفروضات و کنترل اجرا	۱۵
Kloot and Martin, 2000	سیستم سنتی (بالا به پایین، گزارش‌دهی دوره‌ای و متمرکز بر معیارهای مالی)؛ سیستم نوین (همکارانه با حضور تمامی ذی‌نفعان، گزارش‌دهی زمان واقعی <sup>۳۵</sup> و توجه به معیارهای مالی و غیرمالی)	۱۶

گفتنی است که بعد از طرح برخی نظریه‌ها و مدل‌های مختلف که به بحث کنترل می‌پردازد، پنج مدل بر مبنای سه معیار غنای محتوایی، شفافیت و جامعیت انتخاب شدند. این پنج مدل عبارت است از: مدل لورنز<sup>۳۶</sup> و دیگران (۱۳۸۵، ص ۱۴۵)، مدل پریبل<sup>۳۷</sup> (۱۹۹۲)، مدل سایمونز (۱۳۸۵، ص ۱۲۳)، مدل آنتونی<sup>۳۸</sup> و دیگران (۱۳۷۲، ص ۴۵) و مدل مورلیدهاران<sup>۳۹</sup> (۱۹۹۷) که جدول خلاصه‌شده این مدل‌ها عبارت است از:

**جدول ۲. خلاصه‌ای از انواع کنترل لازم برای اجرا و به‌روزرسانی راهبردها (پیرس و راینسون، ۱۳۸۳، ص ۳۵۸-۳۸۷ و Preble, 1992)**

نوع کنترل	کنترل فرضیات	کنترل اجرا	نظارت راهبردی	کنترل آگاهی‌های ویژه	کنترل عملیاتی
چه چیزی	فرضیات یربنایی راهبردها	مراحل کلیدی و مواقع مهم در دستیابی به اهداف و راهبرد	کل محیط وسیع سازمان و تمام متغیرهایی که امکان تأثیر دارد.	رویداد اتفاقی و غیرمنتظره، تعیین نقاط آسیب‌پذیر، توسعه برنامه‌های جایگزین در زمان بحران	نتایج عملیاتی روزمره، اجرای برنامه‌های راهبردی
کارکرد	به‌روز نگه داشتن فرضیات زیربنایی راهبرد و معتبر بودن آنها	بررسی اثربخشی اقدامات و اجرای برنامه‌ها	تشخیص زودهنگام تغییرات محیطی مؤثر بر راهبرد با در نظر گرفتن غیرمتمرکز و وسیع متغیرهای محیطی	آمادگی راهبردی در زمان‌های بحرانی و ملاحظه مجدد عمیق و غالباً سریع راهبرد بنیادی مؤسسه و آمادگی اقدام ضربتی در موارد نوظهور	کسب اطمینان از اینکه که سازمان راهبرد خود را به طور کارا و مؤثر به تحقق می‌رساند از طریق سیستم‌های بودجه‌بندی، جداول زمانی و ...

جدول ۳. خلاصه‌ای از ویژگی‌های سیستم‌های (اهرم‌های) کنترل راهبردی به همراه سیستم کنترل داخلی (سایمونز، ۱۳۸۵، ص ۲۳۰-۳۳۰)

نوع کنترل	تشخیصی	تعاملی	سیستم‌های اعتقادی	سیستم‌های تعیین حدود	سیستم‌های کنترل داخلی
چه چیزی	سیستم‌های بازخوردی که نتایج سازمانی را دقیقاً کنترل و انحراف از استانداردهای معین عملکرد را تصحیح می‌کند	سیستم‌های کنترلی که مدیران برای قرار گرفتن در فعالیت‌های تصمیم‌گیری زبردستان به صورت مشخص و منظم، استفاده می‌کنند	مجموعه‌ای روشن از مقاصد و ارزش‌ها شامل چگونگی خلق ارزش، سطوح عملکرد مطلوب و روابط انسانی	قواعد رسمی محدودیت‌ها و ممنوعیت‌هایی که به تحریم‌ها و تویخ‌ها ارتباط دارد	دارایی‌ها را از دزدی یا زیان اتفاقی، حفظ و مطمئن بودن امور حسابداری و سیستم‌های اطلاعات مالی را بررسی می‌کند
کارکرد	فراهم کردن امکان تخصیص مؤثر منابع، تعریف اهداف، ایجاد انگیزه، دستورالعمل‌هایی برای اقدامات اصلاحی، ارزیابی پس از تحقق، آزاد گذاردن توجه مدیریت	تمرکز توجه سازمانی بر عدم قطعیت‌های راهبردی، ایجاد حساسیت برای ارائه اقدامات و راهبردهای جدید از طریق ایجاد چالش و بازیابی‌ها	نیروی محرکه و راهنمایی را برای رفتارهای فرصت‌یابی عرضه می‌کند. از طریق بیانیه مأموریت، بیانیه چشم‌انداز، بیانیه اهداف	از طریق قواعد کار و دستورالعمل‌های عملیاتی، امکان خلاقیت برای افراد در محدوده‌های تعریف شده آزادی را فراهم می‌کند	جلوگیری از ناکارایی در پردازش مبادلات، تصمیمات ناقص اتخاذ شده بر اساس داده‌های نادرست و کلاه‌برداری

**جدول ۴. بررسی رویکردهای مختلف نسبت به کنترل راهبردی و کنترل مدیریتی متعارف (Muralidharan, 1997)**

مدیریت کنترلی (متعارف)	بازنگری ادواری راهبرد	کنترل تعاملی	مدیریت موضوعات راهبردی	معتبرسازی مفروضات راهبرد	کنترل اجرای راهبرد	نوع کنترل
اطمینان یافتن از اجرای راهبرد مطابق برنامه بر اساس بررسی فرآیند اجرا با بیشترین جزئیات	تغییر محتوای راهبرد در پرتو پدیدار شدن فرصت‌ها و تهدیدات و آشکار شدن غیرمعتبر بودن مفروضات	تغییر محتوای راهبرد در پرتو پدیدار شدن فرصت‌ها و تهدیداتی مؤثر بر یکی از وجوه عملکرد سازمانی	تغییر محتوای راهبرد در پرتو پدیدار شدن فرصت‌ها و تهدیدات	تغییر محتوای راهبرد بر اساس آشکار شدن مفروضات غیرمعتبر راهبرد	اطمینان یافتن از اجرای راهبرد مطابق برنامه	کارکرد
فرآیند اجرا با بیشترین جزئیات	مفروضات و فرصت‌ها و تهدیدات	تغییرات محیطی مؤثر و مرتبط با یکی از وجوه عملکرد سازمانی	فرصت‌ها و تهدیدات	مفروضات	عوامل کلیدی موفقیت	چه چیزی؟

**جدول ۵. خلاصه‌ای از انواع کنترل و ویژگی‌های آن‌ها (آنتونی و دیگران، ۱۳۷۲، ص ۶۵-۱۰۰)**

کنترل حسابداری	کنترل عملیاتی	کنترل مدیریتی	نوع
اعداد و منابع و دارایی‌ها: اطلاعات مالی حسابداری عینی تاریخی	اشیاء و عملیات وظیفه‌ای	افراد: کسب اطمینان از این که راهبرد به طور کارا و مؤثر اجرا می‌شود	چه چیزی
حفظ دارایی‌ها، کنترل اطلاعات و قابلیت اعتماد اطلاعات از طریق حسابداری صورت حساب‌های سالیانه و همچنین کشف اشتباهات و بی‌نظمی‌ها به منظور جلوگیری از اشتباهات (غیر عمدی) و بی‌نظمی‌ها [فساد] (عملیات ناخوشایند عمدی) است به عنوان مثال از طریق بازرسی فیزیکی دارایی‌ها و منابع	حصول اطمینان از اجرای عملیات خاصی به طور کارا و مؤثر از طریق ۱- تعیین فعالیت‌ها و اقداماتی در زمینه جدول برنامه‌ها و سطوح موجودی و ... که احتمال انحراف وجود دارد. ۲- انتخاب روش‌ها و فنون کنترلی (به منظور اجتناب و اصلاح) ۳- مرور مستمر برای اطمینان از مناسب بودن سیستم کنترل و عدم سرپیچی	تسهیل اجرای راهبردها، تشویق مدیران به دستیابی به اهداف سازمانی، فراهم کردن اطلاعاتی برای ارزیابی سازمان از طریق تهیه برنامه، تهیه بودجه، اجرا و اندازه‌گیری عملکرد، گزارش‌گیری و تجزیه و تحلیل کنترل مراکز مسئولیت، استفاده از ساختار سازمانی، استفاده از سیستم‌های انگیزشی و فرهنگ سازمانی و ...	کارکرد

جدول ۶. خلاصه‌ای از انواع و ویژگی‌های کنترل راهبردی (لورنژ و دیگران، ۱۳۸۵، ص ۶۵)

نوع کنترل	کنترل تدریجی راهبردی (زمان صلح - خطی و پیوسته)	کنترل بنیادی راهبردی (زمان جنگ - ناپیوستگی)
مفروضات محیطی	زمانی که نیروهای بیرونی و درونی آرام است. مفروضات زیربنایی معتبر است. احتمال تغییرات عملیاتی وجود دارد.	فرضیات حیاتی راهبرد تغییر کرده است. قوانین حاکم بر راهبرد باید دوباره تعریف شود. جهش ذهنی برای تعریف قوانین جدید
کارکرد عام	پیشروی به سوی اهداف و اطمینان از اجرای راهبرد و بهبود (تطبيق محدود) راهبرد بر اساس ارزیابی عملکرد و ارزیابی راهبرد و مفروضات محیطی	تنظیم مجدد راهبرد و جهش راهبردی بر اساس فرصت‌ها و تهدیدات برآمده از ناپیوستگی‌های چهار نیروی محیطی: نیروی اجتماعی، نیروی اقتصادی، نیروی فناورانه و نیروی سیاسی
انواع کنترل	کنترل بر اساس راهبردهای عمومی کنترل بر اساس ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت (فرضیات اساسی مربوط به رقابت و فرضیات محیطی) کنترل مراکز مسئولیت کلاسیک (مراکز هزینه، سود، درآمد، سرمایه‌گذاری، هزینه احتیاطی)	برنامه‌ریزی سناریو بر اساس متغیرها، روندها و فرضیات محیطی مدل‌سازی رایانه‌ای برای درک پویایی محیط، هوشیاری در قبال متغیرهای کلیدی و روابط پیچیده و حلقوی تحلیل حوزه راهبردی برای هم‌افزایی بین اجزای سازمان، محصولات، بازارها و کسب‌وکارهای متنوع مدیریت مسائل راهبردی برآمده از تلاطمات محیطی
چیزی؟	بررسی عقلانیت راهبردهای عمومی اتخاذ شده ارزیابی فرضیه‌های محیطی برای کشف علایم حیاتی متدارکننده درباره اعتبار اهداف بررسی مطلوبیت عملکرد مراکز مسؤلیت	ایجاد حساسیت در قبال فرصت‌های محیطی برآمده از تغییرات محیط و ارتقای آمادگی در برابر تغییرات محیطی بررسی انتخاب‌های راهبردی، پرهیز از راهبرد غیرواقعی، توسعه درک پویایی تغییرات شناخت هم‌افزایی‌های زنجیره ارزش، محصولات و کسب‌وکارها برای کشف فرصت‌های جدید شناخت و مدیریت موضوعات راهبردی پدیدار شونده

۳. تجزیه و تحلیل نتایج

بعد از تحلیل محتوای توصیفی، نتایج تحلیلی پانزده‌گانه زیر به دست آمد:

تحلیل ۱: اکثر محققان، به صورت تصریحی یا تلویحی، اثر محیط و تغییرات محیطی را بر محتوا و نوع کنترل در نظر گرفته‌اند (جدول ۷). به عنوان مثال حتی در

سطح شرکت‌های مادر نیز دو عامل مؤثر بر انتخاب نوع کنترل عبارت است از تلاطم محیطی و منطق راهبردی بنگاه یا هولدینگ (Nilsson, 2000).

### جدول ۷. پراکندگی نظریه‌ها و مدل‌ها بر اساس اثرگذاری محیط (تدوین از پژوهشگران)

درصد	تعداد	فرض پایه‌ای درباره تأثیر محیط بر نوع و محتوای کنترل
٪۸۶	۱۸	مشخصات محیط بر نوع و محتوای کنترل مؤثر است
٪۱۴	۳	مشخصات محیط بر نوع و محتوای کنترل بی‌تأثیر است
۱۰۰	۲۱	مجموع

**تحلیل ۲:** بیشتر محققان، محیط را ثابت و ساده و یا متلاطم و ریسکی در نظر گرفته‌اند اما محققان کمی (مانند لورنژ و دیگران) درباره محیط‌های مبهم، آشوبناک و پیچیده نظریه‌پردازی کرده‌اند (جدول ۸).

### جدول ۸. پراکندگی نظریه‌ها و مدل‌ها بر اساس فرض ثبات/عدم ثبات محیط (تدوین از پژوهشگران)

درصد	تعداد	فرض پایه‌ای در مورد محیط
٪۱۹	۴	فرض ثابت، ساده، متلاطم و ریسکی بودن
٪۵۷	۱۲	فرض محیط‌های مبهم، آشوبناک و پیچیده
٪۲۳	۵	نامشخص (وضعیت محیط در مدل/نظریه مشخص نشده است)
۱۰۰	۲۱	مجموع

**تحلیل ۳:** محققان به نوعی از کنترل اشاره می‌کنند که مستقل از محتوای راهبرد است و در صورت اتخاذ راهبردهای متفاوت، تغییر نمی‌کند؛ مانند کنترل داخلی سایمونز (۱۳۸۵، ص ۴۱۶) و کنترل حسابداری آنتونی و دیگران (۱۳۷۲، ص ۲۶). وجود این نوع کنترل در نظریه‌ها در جدول ۹ آمده است.

### جدول ۹. پراکندگی نظریه‌ها و مدل‌ها بر اساس وابستگی/عدم وابستگی به راهبرد (تدوین از پژوهشگران)

درصد	تعداد	رابطه با راهبرد
٪۶۲	۱۳	در مدل پیشنهادی، حداقل یک نوع کنترل وجود دارد که از راهبرد مستقل است
٪۳۸	۸	در مدل پیشنهادی تمام کنترل‌ها وابسته به راهبرد است
۱۰۰	۲۱	مجموع

**تحلیل ۴:** اکثر محققان، نوعی از کنترل را در نظر گرفته‌اند که کارکرد آن، اطمینان از اجرای راهبرد است؛ به عنوان مثال کنترل تشخیصی سایمونز و کنترل مدیریتی آنتونی. اکثر مدل‌ها برای این هدف شکل گرفته است مانند:

- مدل‌های مبتنی بر سایبرنتیک (Ochi, 1979)
- کارت امتیازی متوازن (Kaplan & Norton 1992, 1993 & 1996)

**جدول ۱۰. پراکندگی مدل‌ها بر اساس توجه به کارکرد اطمینان از اجرای راهبرد (تدوین از پژوهشگران)**

کارکرد حصول اطمینان از اجرای راهبرد	تعداد	درصد
کارکرد اطمینان از اجرای راهبرد در مدل پیشنهادی وجود دارد	۴	۱۹٪
در مدل پیشنهادی کارکردی درباره اطمینان از اجرای راهبرد وجود ندارد	۱۷	۸۱٪
مجموع	۲۱	۱۰۰

**تحلیل ۵:** تحلیل محتوای نظریه‌ها و مدل‌ها نشان می‌دهد که در مجموع ۶ کارکرد برای کنترل سازمانی، قابل احصاء و استقراء است. دو کارکرد اول (F01, F02) ربط مستقیمی به اهداف و راهبرد ندارد؛ به این معنا که در صورت وجود هر گونه راهبرد و با هر محتوایی، به صورت مستقل کار خود را انجام خواهند داد. سه کارکرد بعدی نیز معطوف به اهداف راهبردی و راهبرد است (F03, F04, F05). یک نوع کارکرد، متعلق به محتوای اهداف و راهبردها است و دغدغه صحت و اعتبار محتوایی آنها را داراست (F03). نوع دیگری از کارکرد درباره تبدیل شدن راهبرد به برنامه‌ها و ... است (F04) و دیگری درباره اجرای برنامه‌های راهبردی و تحقق راهبرد در عمل (F05) است. نوع دیگری از کارکرد کنترل مربوط است به محتوای راهبرد و نه تبدیل و اجرای راهبرد و نه اجرای برنامه‌های خاص؛ این گونه از راهبرد درباره پیشبرد و هدایت کل سازمان به سوی آینده با دغدغه بقاء و حفظ مزیت رقابتی پیایی است. این موارد در جدول ۱۱ مشاهده‌شدنی است.

### جدول ۱۱. کارکردهای گونه آرمانی کنترل (تدوین از پژوهشگران)

کد	کارکرد
F01	جلوگیری از بی‌نظمی، فساد و کلاه‌برداری (بی‌نظمی‌های عمدی)، اشتباهات (بی‌نظمی غیرعمدی)
F02	حصول اطمینان از اجرای عملیات خاصی به طور کارا و مؤثر
F03	به‌روزرسانی و اعتباربخشی به محتوای اهداف و راهبرد
F04	بررسی اعتبار ترجمه راهبرد به عمل (عملیاتی کردن، نهادینه کردن راهبرد)
F05	کسب اطمینان از اینکه سازمان، راهبرد خود را به طور کارا و مؤثر محقق می‌کند
F06	کسب اطمینان از بقاء و برتری سازمان

**تحلیل ۶:** فرایندهای کنترل می‌تواند به عنوان عاملی در تغییرات برنامه‌ریزی شده و برنامه‌ریزی نشده (نوظهور) نقش بازی کند ( Mintzberg, 1978 & Burgelman, 1983 & 1991). مطالعات نشان می‌دهد که مدیران ارشد سازمان‌ها اعتقاد دارند سیستم‌های اداری از جمله سیستم‌های کنترلی نقش مهمی در تغییرات سازمانی دارد ( Greiner & 1991, Pp. 180 & 181). سایمونز گونه‌شناسی دقیقی از کارکرد کنترل در تغییرات سازمانی (شامل چرخش راهبردی<sup>۴۰</sup> و تکامل راهبردی<sup>۴۱</sup>) عرضه کرده است. کارکردهای کنترل در مدیریت تغییرات عبارت است از الف- غلبه بر بی‌تحرکی سازمانی و القای حس اضطرار، ب- انتقال اهمیت هدف جدید و ایجاد حس احیای هدف و جهت‌گیری، ج- رسمیت بخشیدن به اهداف و راهبردهای جدید و اطمینان از پیشرفت بر طبق جدول زمانی اجراء، د- تغییر روند تعیین انگیزه‌های پاداش که به صورت ذهنی بر اساس وفاداری به هدف راهبردی جدید، ه- تمرکز یادگیری سازمانی بر عدم قطعیت‌های راهبردی همراه با چشم‌اندازی برای آینده (Simons, 1994). به عنوان نمونه نشان داده شده است که در زمان شروع تغییرات راهبردی، کنترل‌های حسابداری نیز می‌تواند تغییراتی را در نگرش‌ها و رفتارها ایجاد کند ( Dent, 1991).

به زعم امانوئل<sup>۴۲</sup> و اوتلی<sup>۴۳</sup> (۱۹۹۵، ص ۷) دو کرانه در ادبیات کنترل درباره کارکرد کنترل وجود دارد:

الف- دیدگاه کنترل مبتنی بر دیدگاه سایبرنتیک که به کارکرد نظم و ثبات<sup>۴۴</sup> نظر

دارد؛ و



ب- دیدگاه مبتنی بر پدیدارشنودگی تعامل نقش‌آفرینان که به کارکرد تطبیق و یادگیری<sup>۴۵</sup> می‌پردازد.

این دو کرانه، هم می‌تواند رقیب و متضاد دیده شود و هم مکمل همدیگر. نگاه متعارف به کنترل راهبردی به صورت ضمنی بر این دلالت می‌کند که اساساً کنترل راهبردی به منظور کسب اطمینان از سازگاری رفتار افراد با راهبرد از پیش تعیین شده است (Merchant, 1985, p. 34). اما در سازمان‌ها علاوه بر راهبردهای اندیشیده، راهبردهای نوظهور هم وجود دارد (Mintzberg, 1978). سایمونز چارچوبی را برای کنترل راهبردی آماده کرده است که به هر دو نوع راهبردها توجه می‌کند (Simons, 1995a, 1995b). از این چهارچوب در بسیاری از تحقیقات استفاده شده است (Kasurinen, 1998 & Puolamäki, 2004).

**تحلیل ۷:** موضوعات کنترل در پنج مورد قابل استنباط و استقرا است که در جدول ۱۲ آمده است.

**جدول ۱۲. استقرای موضوعات کنترل (تدوین از پژوهشگران)**

کد موضوع	موضوعات کنترل	کارکرد مرتبط
I01	اعداد و ارقام	F01
I02	اموال و دارایی‌ها و منابع	F01
I03	تصمیمات (کنترل فرآیند تصمیم‌گیری، کنترل زمینه / محتوای تصمیم‌گیری، کنترل تصمیم‌گیرندگان و ...)	F03, F04, F06
I04	عملیات (وظیفه‌ای و راهبردی)	F02, F04, F05
I05	مزیت رقابتی	F06
I06	ذی‌نفعان سازمان	F06
I07	ارزش‌ها و ترجیحات	F06, F03

**تحلیل ۸:** بر اساس کارکردها و موضوعات کنترل، ۳ سیستم کنترل عمده، قابل استقراء و استنتاج است. کنترل الزامی (S1) که کنترلی غیرراهبردی است یعنی با محتوای راهبرد، وابستگی ندارد و با هر گونه راهبردی سازگاری دارد (بر اساس تحلیل ۳). خود این سیستم کنترل، دارای سه زیرسیستم است؛ کنترل داخلی (S11)، کنترل حسابداری (S12) و کنترل وظیفه‌ای (S13). سیستم کنترل عمده دیگر، کنترل راهبردی

(S2) است که کاملاً مرتبط با راهبرد است و این گونه سیستم کنترلی هم دارای سه زیرسیستم است: نوع دیگر سیستم کنترل، کنترل فراراهبردی است (S3) که به راهبرد وابستگی ندارد اما مرتبط است. بدین معنا که کنترل فراراهبردی ورودی‌هایی را برای برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی فراهم می‌کند. تمام موارد مذکور در جدول ۱۳ بیان شده است.

### جدول ۱۳. انواع کنترل و ابزارهای به کار رفته در هر نوع از آن (تدوین از پژوهشگران)

مرتبط با	برخی ابزارهای کنترل	انواع کنترل	کد
F01 I02	حفاظت‌های ساختاری (تفکیک وظایف، سطوح مشخص اختیار، دسترسی محدود به دارایی‌ها) و کنترل بوروکراتیک: روش‌های رسمی خودکار حفاظت‌های نظام (ثبت و مستندسازی امور، دسترس محدود به پایگاه‌های اطلاعاتی) حفاظت‌های کارکنان (چرخش در شغل‌های کلیدی)	S11 کنترل داخلی	S01
F01 I01	بررسی‌های حسابداران و حسابرسان درباره اعداد و ارقام و کاربری منابع و دارایی‌ها	S12 کنترل حسابداری	
F02 I04	روش‌های فنی کنترل: فنون کنترل پروژه (PERT و ...) کنترل موجودی و ... مدیریت مبتنی بر هدف (MBO) و سیستم‌های ارزیابی عملکرد منابع انسانی	S13 کنترل وظیفه‌ای	
F03 I03 I07	کنترل مفروضات مبنایی راهبرد و نظارت وسیع راهبردی بررسی تحولات محیطی (پدیدار شدن فرصت‌ها و تهدیدهای جدید) کنترل قابلیت‌ها (پدیدار شدن قابلیت‌های جدید)	S21 کنترل محتوای راهبرد	S02
F04 I03	کارت امتیازی متوازن طرح‌ریزی سود و سیستم تخصیص دارایی و منابع (بودجه سرمایه‌ای یا برنامه سرمایه‌ای)	S22 کنترل تبدیل راهبرد	
F05 I04	تحلیل سوددهی راهبردی بودجه‌بندی مراکز مسئولیت (سود، هزینه و سرمایه و ...)	S23 کنترل اجرای راهبرد	
F06 I05 I06 I07	کنترل بینشی: کنترل با چشم‌اندازها و بینش‌ها کنترل تحدیدی [مرزی] <sup>۴۶</sup> : کنترل با خطوط قرمز و ارزش‌ها کنترل سیاسی (بازیگران سیاسی، تغییر مناسبات سیاسی، مدیریت ذی‌نفعان ذی‌نفع) کنترل فرآیند تصمیم‌گیری (مخالفت هوشیارانه، تصمیم‌گیری تعاملی)	S3 کنترل فراراهبردی	S03

در جدول ۱۳ برای هر نوع کنترل، ابزارهایی معرفی شده است. تخصیص این ابزارها به گونه‌ای از کنترل به این معنا نیست که این ابزار کنترلی فقط همین کاربرد را دارد. این ابزارها می‌توانند در گونه‌های دیگر کنترل نیز به کار رود. به عنوان نمونه سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد از جمله کارت امتیازی متوازن می‌تواند به شناخت راهبردهای در حال ظهور یا پدیدار شونده کمک کند ( Kaplan and Norton, 2000, p. 123).

**تحلیل ۹:** سیستم کنترل آرمانی باید در شرایط سه‌گانه محیطی الف- ساده و باثبات، ب- پرسرعت و ریسکی و ج- مبهم و پیچیده کار کند. همچنین باید با ابزارهای کنترلی‌ای داشته باشد که با شرایط زیر هم‌خوانی داشته باشد: الف- کنترل بدون وابستگی به راهبرد، ب- کنترل بر مبنای راهبرد و ج- کنترل فراتر از و مؤثر بر راهبرد.

**تحلیل ۱۰:** کنترل فراراهبردی یکی از انواع کنترل است که کمتر مورد توجه است. یکی از دستاوردهای این تحقیق، مفهوم‌سازی و برجسته‌سازی این نوع از کنترل است. در محیط‌هایی که با وصف آشوبناک، پیچیده و مبهم معرفی می‌شود، با سه مسئله روبه‌رو هستیم: ابهام در عوامل محیطی، ضعف در فهم روابط علی-معلولی و روابط غیرخطی و پیش‌بینی‌ناپذیر. در این حالت، راهبرد به معنای کلاسیک آن وجود ندارد. تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی تکوینی هدفمند مبنای تصمیم‌گیران راهبردی است. در گذشته محیط‌ها معمولاً یا با ثبات بوده است یا ریسکی با امکان محاسبه احتمالات. در شرایط فعلی با محیط‌هایی روبه‌رو هستیم که پیچیده، آشوبناک و مبهم است. این گونه محیط‌ها، روش جدیدی را در برنامه‌ریزی و کنترل راهبردی پیش‌روی سازمان قرار می‌دهد. به عنوان نمونه براون<sup>۴۷</sup> و ایزنهارت<sup>۴۸</sup> (۱۹۹۸، ص ۲۳۴) قوانینی را برای رویکرد راهبردی سازمان در شرایط جدید پیشنهاد کرده‌اند: مزیت‌ها موقتی است و رقابت‌پذیری، تغییرات همیشگی را می‌طلبد و راهبرد، متنوع و پدیدار شونده است. سازمان باید به آینده نگاه کند اما باید از برنامه‌ریزی‌های مفصل و سنگین پرهیز کند. اندرسون<sup>۴۹</sup> (۱۹۹۹) نیز بر موقتی بودن مزیت‌ها و لزوم سرعت تأکید کرده است.

همچنین وود<sup>۵۰</sup> (۱۹۹۷) پیشنهاد می‌کند برای برنامه‌ریزی سازمان باید به جست‌وجوی گفت‌وگوهای راهبردی با ذی‌نفعان رفت و فرآیند مذاکرات آینده<sup>۵۱</sup> را رقم زد. [برخلاف رویکرد کلاسیک] برنامه‌ریزی راهبردی در این محیط، پیش‌بینی کم‌کاربردی است. محیط مبهم است لذا اهداف مبهم است. کنترل از پیش‌بینی جدا است و مزیت رقابتی موقت است.

در چنین شرایطی، کارکرد کنترل نیز تغییر می‌کند: در محیط مبهم، کارکرد کنترل، کشف درست بودن اهداف از پیش تعیین شده نیست بلکه مطلوب بودن اهداف آینده را در زمان حال بررسی می‌کند و می‌سنجد (Timothy et al., 1981). در محیط مبهم است که کنترل علاوه بر یادگیری تک‌حلقه‌ای و دو حلقه‌ای، با یادگیری سه‌حلقه‌ای<sup>۵۲</sup> نیز پیوند می‌خورد.

سه سیستم عمده و هفت زیر سیستم در جدول ۱۴ به صورت مشروح، تعریف تطبیقی می‌شود:

**جدول ۱۴. گونه آرمانی کنترل، کارکردها و توضیحات تکمیلی و تطبیقی (تدوین از پژوهشگران)**

کنترل فرا راهبردی	کنترل راهبردی			عملیاتی و فروراهبردی			سیستم کنترل
	کنترل اجرای راهبرد	کنترل تبدیل راهبرد	کنترل محتوای راهبرد	کنترل وظیفه‌ای - برنامه‌ای	کنترل حسابداری	کنترل داخلی	زیرسیستم‌ها
کسب اطمینان از بقا و برتری از طریق مزیت رقابتی بی در بی (پیش‌بینی ممکن نیست. این نوع کنترل مستقل از برنامه ریزی است)	کسب اطمینان از اینکه مؤسسه راهبرد خود را به طور کارا و مؤثر محقق می‌کند	بررسی اعتبار ترجمه راهبرد به عمل و کسب اطمینان از یکپارچگی درونی و بیرونی راهبردها و ...	به‌روزرسانی و اعتباربخشی به محتوای راهبرد در پرتو فرصت‌ها و تهدیدات و ... پدیدار شونده	حصول اطمینان از اجرای عملیات خاصی به طور کارا و مؤثر	حفظ دارایی‌ها، کنترل اطلاعات حسابداری در صورت حساب‌ها، جلوگیری از اشتباه (غیرعمدی) و بی‌نظمی (فساد)	جلوگیری از سوءاستفاده در مبادلات و تعاملات و کلاهبرداری (بازرسی دارایی‌ها)	کارکرد

کنترل فرا راهبردی	کنترل راهبردی			عملیاتی و فروراهبردی			سیستم کنترل
	کنترل اجرای راهبرد	کنترل تبدیل راهبرد	کنترل محتوای راهبرد	کنترل وظیفه‌ای - برنامه‌ای	کنترل حسابداری	کنترل داخلی	زنجیره ارزش
ابهام در عوامل محیطی، ضعف در فهم روابط علت - معلولی، روابط غیرخطی و پیش‌بینی ناپذیر	محیط ریسکی (امکان محاسبه احتمال) و پرسرعت، پیش‌بینی پذیر است			در هر محیطی فعال است چه محیط، باثبات و شفاف باشد چه بی‌ثبات و مبهم			متناسب برای محیط
راهبرد به معنای کلاسیک آن وجود ندارد. تفکر راهبردی و برنامه‌ریزی تگویی هدفمند مینا است.	در این نوع کنترل، استراتژی اساس کار است. این کنترل در صورت وجود برنامه ریزی استراتژیک معنا دار است.			استراتژی هر چه باشد این کنترل ها کار خود را انجام می دهند.			ارتباط با راهبرد
تمام داده‌ها، لحظه‌ای، گذشته‌نگر، حال‌نگر و آینده‌نگر	داده‌های مالی، غیرمالی و دقیق، گذشته‌نگر	اهداف و راهبردها و شرایط سازمان	بر اساس داده‌های مالی و دقیق و تاریخی	داده‌های غیرمالی و لحظه‌ای و گذشته‌نگر	داده‌های مالی - حسابداری عینی تاریخی	داده‌های کیفی و غیرمالی تقریبی	اطلاعات ورودی
شاخص‌ها، مبنای کار نیست	کمی - کیفی	شاخص‌ها، مبنای کار نیست	کیفی	کمی	کمی	کیفی	کمی / کیفی بودن شاخص‌ها
آینده‌گرا	گذشته‌گرا	حال‌نگر	آینده‌گرا	گذشته‌گرا	گذشته‌گرا	آینده‌گرا	دیدگاه نسبت به زمان

کنترل فرا راهبردی	کنترل راهبردی			عملیاتی و فروراهبردی			سیستم کنترل
	کنترل اجرای راهبرد	کنترل تبدیل راهبرد	کنترل محتوای راهبرد	کنترل وظیفه‌ای - برنامه‌ای	کنترل حسابداری	کنترل داخلی	سطح و یادگیری
پیوسته و (همیشگی) گسسته (ادواری)	گسسته (ادواری)	گسسته (ادواری)	پیوسته (همیشگی)	گسسته (ادواری)	گسسته (ادواری)	گسسته (ادواری)	گسسته یا پیوسته بودن کنترل
کلیت سازمان	اجرای راهبرد با جزئیات کامل	فرآیند ترجمه راهبرد	محتوای راهبرد	اشیاء و فعالیت‌ها	ارقام و اموال دارایی‌ها	اشیاء و اموال	متمرکز بر (واحد تحلیل)
راهبرد نداریم	راهبرد، درست و معتبر است	راهبرد، معتبر و درست است	راهبردها ممکن است معتبر نباشد.	راهبرد، درست و معتبر است	برنامه‌ها درست است	برنامه‌ها درست است	فرض اصلی
یادگیری سه‌حلقه‌ای	یادگیری نوع دوم (دو حلقه‌ای)			یادگیری نوع اول (تک حلقه‌ای)			سطح یادگیری

**تحلیل ۱۱:** همان گونه که لورنژ و دیگران (۱۳۸۵، ص ۲۷) بیان می‌کنند، کنترل-های سه‌گانه عملیاتی و تاکتیکی و راهبردی، هم‌زمان در سازمان کارکرد دارند. باید گفت که سیستم‌های سه‌گانه کنترل به صورت موازی، متعامل و هم‌زمان جاری و ساری است. برای اینکه پاره‌سیستم‌های سازمانی با پاره‌سیستم‌های محیطی متفاوتی سروکار دارد. سیستم‌های سه‌گانه کنترل غیرراهبردی و راهبردی و فراراهبردی به طور هم‌زمان مورد احتیاج مدیران است. سیستم‌های کنترل غیرراهبردی به عنوان اهرم کسب اطمینان از ثبات و سلامت سازمانی مورد نیازند. سیستم کنترل راهبردی بر تولید و تبدیل و ترجمه (اجرایی شدن) و اجرای راهبرد نظارت می‌کند و همچنین برای تمرکز توجه سازمانی به عدم قطعیت راهبردی و عرضه اهرمی برای بازتنظیم راهبرد کاربرد دارد. کنترل فراراهبردی نیز آینده سازمان را در شرایط تلاطم شدید، پیچیدگی و آشوبناکی و ابهام هدایت می‌کند.

### ۳-۱. تحلیل نوع آرمانی کنترل بر اساس پارادایم کارکردگرایی

با توجه به اینکه گونه آرمانی کنترل بر اساس مفهوم کارکرد و پارادایم کارکردگرایی تحقیق، تدوین و تنظیم شده است لازم است همان گونه که گذشت، این دستاورد پژوهشی بر اساس آن تحلیل شود.

▪ بیان شد سازمان با پاره‌سیستم‌های محیطی مختلفی سروکار دارد. این پاره‌سیستم‌ها را به جهت اختصار، پاره‌محیط می‌نامیم. این پاره‌محیط‌ها دارای تنوع است. به عنوان مثال پاره‌محیط فناورانه در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ممکن است دارای سرعت و ابهام باشد در صورتی که محیط رقابتی آن برای شرکت انحصاری، ساده و با تغییرات کند باشد؛ لذا می‌طلبید در پاره‌سیستم کنترل دارای زیرمجموعه‌هایی باشیم که به صورت هم‌زمان و موازی، کارکردهای کنترلی متفاوتی داشته باشد. این مشخصه را می‌توان بر اساس کارکردهای شش‌گانه و انواع سه‌گانه کنترل مشاهده کرد.

▪ ویژگی این پاره‌محیط‌ها ممکن است در طول زمان متغیر باشد. مثلاً محیط رقابتی، تبدیل به محیط رقابتی سنگین و پویا شود؛ لذا می‌طلبید سیستم‌های کنترل مختلف دارای تنوع و کارکردهای مختلف باشد. این مشخصه را می‌توان در هم‌زمانی ۳ نوع کنترل مشاهده کرد.

▪ در بررسی کارکردها باید توجه کرد هر سیستم معین چه نیازی را برای سیستم‌های گسترده‌تر (ابرسیستم)<sup>۵۳</sup> برآورده می‌کند. به عبارت دیگر باید بررسی شود که سیستم کنترل چه نیازی را از ابرسیستم خود یعنی سازمان برطرف می‌کند. از دیدگاه پارسونز هر سیستمی دارای چهار کارکرد ضروری است:

۱- تطبیق یا انطباق‌پذیری: هر سیستمی باید خودش را با محیط، لوازم و نیازهای محیطی سازگار کند.

۲- هدف‌یابی: هر سیستمی باید اهداف خود را ترسیم و رفتارش را بدان سو تنظیم کند.

۳- یکپارچگی: هر سیستمی بین اجزای درونی خود سازگاری و وفاق ایجاد می‌کند.

۴- نگهداشت هویت و الگوها: هر سیستمی باید توانایی ایجاد الگوهای فرهنگی خاص جهت انگیزش افراد را داشته باشد و آنها را حفظ کند (ریتزر، ۱۳۷۴، ص ۱۳۱). از دیدگاه پارسونز، هر یک از کارکردهای چهارگانه سیستم را چهار نوع سیستم فرعی انجام می‌دهد. پاره‌سیستم اقتصادی، کارکرد تطبیق را انجام می‌دهد. پاره‌سیستم سیاسی، کارکرد دستیابی به اهداف را محقق می‌کند. سیستم اجتماعی، کارکرد انسجام و یکپارچگی سیستم را انجام می‌دهد؛ و سیستم فرهنگی، کارکرد نگهداشت هویت و ثبات الگوها را به عهده دارد. اکنون اگر سازمانی را در نظر بگیریم، آن سازمان باید کارکردهای چهارگانه مذکور را به انجام برساند. سیستم کنترل، نقش‌های مختلفی را برای کارکردهای چهارگانه انجام می‌دهد که در جدول ۱۵ به تفصیل آمده است.

**جدول ۱۵. نقش کنترل در ۴ کارکرد سازمان در چهارچوب پارادایم کارکردگرا (تدوین از پژوهشگران)**

پاره‌سیستم	کارکردهای سازمان	کنترل عملیاتی (فروراهبردی)	کنترل راهبردی	کنترل فراراهبردی
اقتصادی	تطبیق با محیط		انعکاس اطلاعات پدیدارشدن فرصت‌ها و تهدیدات و موضوعات راهبردی (برای اطلاعات بیشتر رک S21)	مدیریت ذی‌نفعان ذی‌نفوذ
سیاسی	دستیابی به هدف	کنترل وظایف عملیاتی (برای اطلاعات بیشتر رک S13)	کنترل محتوای راهبرد (برای اطلاعات بیشتر رک S21)	
اجتماعی	یکپارچگی	ایجاد نظم و جلوگیری از فساد، بی‌نظمی، اشتباه (برای اطلاعات بیشتر رک F01)	کنترل تبدیل راهبرد به برنامه‌ها و کسب اطمینان از راهبرد محور شدن سازمان <sup>۵۴</sup> (برای اطلاعات بیشتر رک S22)	کنترل سیاسی (بازیگران سیاسی، تغییر مناسبات سیاسی) کنترل فرآیند تصمیم‌گیری
فرهنگی	نگهداشت الگو	رسمیت‌بخشی به امور (برای اطلاعات بیشتر رک S11)		کنترل بینشی: (چشم-اندازها و بینش‌ها) کنترل تحدیدی [مرزی]: (خطوط قرمز و ارزش‌ها)



#### ۴. نتیجه‌گیری و پیشنهادهایی برای تحقیقات آینده

این مقاله شامل نوآوری‌هایی بوده است: الف- کارکردشناسی جامع کنترل، ب- مفهوم‌سازی کنترل فراراهبردی، ج- تعیین رابطه انواع کنترل با راهبرد (وابسته بودن به راهبرد یا استقلال از آن)، د- بررسی تطبیقی کارکردهای کنترل با ۴ کارکرد ضروری سازمان از دیدگاه پارسونز. در ادامه، دو زمینه تحقیقاتی به دیگر محققان پیشنهاد می‌شود:

۱- سطح خرد در کنترل راهبردی: همان گونه که مشاهده شد مدل‌های مختلفی برای طراحی فرآیند کنترل علی‌الخصوص کنترل راهبردی در ادبیات مدیریت پیشنهاد شده است (آنتونی و دیگران، ۱۳۷۲؛ Lorange et al., 1986 & Simons, 1995a)؛ و سیستم‌هایی که به فرآیندهای راهبرد کمک می‌کنند نیز در ادبیات مطرح شده است که شامل پایش محیط (Preble, 1992)، بودجه راهبردی (Lorange, 1988)، نشان‌های راهبردی (Goold & Quinn, 1993, p. 18-33)، سیستم‌های پاداش (Gupta & Govindarajan, 1984) اما اکثر این مدل‌ها بر سطح کلان فرایند راهبرد کار کرده‌اند و کمتر به سطح خرد<sup>۵۵</sup> پرداخته‌اند و به رفتار تک‌تک افراد در تحقق راهبرد کمتر توجه شده است؛ لذا محققان می‌توانند کنترل را بر اساس مدل این مقاله در سطح خرد پی بگیرند.

۲- تبیین موانع کنترل در هر کدام از انواع کنترل‌های سه‌گانه: بر اساس تحقیقی، موانع کنترل راهبردی را می‌توان موانع سیستماتیک، موانع سیاسی و موانع رفتاری برشمرد. تحقیق مذکور جزو محدود طرح‌هایی است که به موانع کنترل پرداخته است (Lorange & Murphy, 1984). با توجه به فقر ادبیات پیشنهاد می‌شود بر اساس مدل این مقاله، موانع انواع کنترل تعیین و تحلیل تطبیقی شود.

#### یادداشت‌ها

1. Functionalities
2. Function
3. Max Weber
4. Causal Analysis
5. Post Codification
6. InductiveCodfication

7. Function
8. Functionalism
9. Patterns of Interaction
10. Parsons
11. Social System
12. Adaptation
13. Goal Attainment
14. Integration
15. Latency
16. Burell
17. Morgan
18. Cristalize
19. Konsynski
20. Division, Functional
21. Strategic Business units

۲۲. مثلاً Joint Venture

23. Corpotateand Holding
24. Gerald
25. Competencies
26. Contingencies
27. Lorange
28. Simons

۲۹. ممکن است در کار نظریه پردازان ما با اصطلاحاتی از قبیل مد کنترل، روش کنترل،

مکانیزم، گونه و ... (که تمام آنها در این مقاله مترادف مفروض شده‌اند) مواجه شد: Mode

Of Control= Two types of Control= System of Control

30. Socialization (Clan)
31. Self
32. Outcome Based
33. Behavior Based
34. Strategic Surveillance
35. Real Time
36. Lorange
37. Preble
38. Antony
39. Muralidharan
40. Strategic Turnaround Mandate (Revolutionary Approach)
41. Strategic Evolution Mandate (Evolutionary Approach)
42. Emmanuel
43. Otley
44. order and stability
45. Adoption And Learning
46. Boundry System
47. Brown
48. Eisenhardt
49. Anderson

50. Wood
51. future navigating process
52. triple loop learning; Meta Learning; Learning how to learn
53. Supra System
54. Strategy Focused Organization
55. Micro Level

#### کتابنامه

- آرون، ریمون (۱۳۷۰)، *مراحل اساسی اندیشه در جامعه‌شناسی*، ترجمه باقر پرهام، تهران: آموزش انقلاب اسلامی.
- آنتونی، رابرت؛ دیردین، جان و بدفورد، نورتین (۱۳۷۲)، *نظام‌های کنترل مدیریت*، ترجمه محمدتقی ضیایی بیگدلی، تهران: مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- اسکیدمور، ویلیام (۱۳۷۲)، *تفکر نظری در جامعه‌شناسی*، ترجمه علی محمد حاضری و دیگران، تهران: سفید.
- بودون، ریمون (۱۳۶۹)، *روش‌های جامعه‌شناسی*، ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر، تهران: سازمان انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی.
- بورل، گیسیون و مورگان، گارت (۱۳۸۳)، *نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان*، ترجمه محمدتقی نوروزی، تهران: سمت.
- پیرس، جان و رابینسون، ریچارد (۱۳۸۳)، *مدیریت راهبردی*، ترجمه سید محمود حسینی، تهران: سمت.
- دوورژه، موریس (۱۳۶۲)، *روش‌های علوم اجتماعی*، ترجمه خسرو اسدی، تهران: امیرکبیر.
- رفیع‌پور، فرامرز (۱۳۸۵)، *تکنیک‌های خاص در علوم اجتماعی*، تهران: شرکت سهامی انتشار.
- ریتزر، جورج (۱۳۷۴)، *نظریه جامعه‌شناسی در دوران معاصر*، ترجمه محسن ثلاثی، تهران: علمی.
- ساروخانی، باقر (۱۳۸۵)، *روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، اصول و مبانی*، جلد اول، تهران: پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی.
- سایمونز، رابرت (۱۳۸۵) *نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی*، ترجمه مجتبی اسدی، تهران: آریانا.
- فروند، ژولین (۱۳۶۲)، *جامعه‌شناسی ماکس وبر*، ترجمه عبدالحسین نیک‌گهر، تهران: نیکان.
- لورنژ، پیترو؛ اسکاتمورتین، م. اف. و گوشل، س. (۱۳۸۵)، *کنترل استراتژیک*، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمدحکاک، تهران: پژوهش‌های فرهنگی.

لیتل، دانیل (۱۳۷۳)، تبیین در علوم اجتماعی، ترجمه عبدالکریم سروش، تهران: مؤسسه فرهنگی صراط.

وبر، ماکس (۱۳۷۱)، اخلاق پروتستان و روح سرمایه‌داری، ترجمه عبدالمعبود انصاری، تهران: سمت.

وبر، ماکس (۱۳۸۲)، روش‌شناسی علوم اجتماعی، ترجمه حسن چاوشیان، تهران: مرکز. وثوقی، منصور (۱۳۶۹) «فونکسیونالیسم و تغییر اجتماعی»، نامه علوم اجتماعی، جلد دوم، دوره جدید، شماره ۱، صص ۱۲۶-۱۴۰.

- Anderson, E. & Oliver, R. L. (1987), "Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-based Salesforce Control System", *Journal of marketing*, Vol. 51, No. 3, Pp. 76-88.
- Anderson, P. (1999), "Complexity theory and organization science", *Organization Science*, Vol. 10, No. 3, Pp. 216-232.
- Ansari, S. L. (1977), "An aintegrated approach to control system design", *accounting organization and society*, Vol. 2, No. 3, Pp. 101-102.
- Ashley, David & Mechael Orenstein, David, (1998), *Sociological Theory*, Boston: Allyn & Bacon.
- Bartelt, C. A. (1979), Multinational structural evolution: the changing decision enviorment in international devisions, D.B.A. diss., Boston: Harvard Business school.
- Brown, S. L., & Eisenhardt, K. M. (1998), *Competing on the edge: Strategy as structured chaos*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Bruns, w. & Waterhouse, J. H. (1975), "Budgetary control and organizational structure", *journal of accounting research*, Vol. 13, No. 3, Pp. 177-202.
- Burgelman, R. A. (1983), "A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy", *Academy of Management Review*, Vol. 8, No. 1, Pp. 61-70.
- Id. (1991), "Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research", *Organization Science*, Vol. 2, No. 3, Pp. 239-262.
- Child, J. (1981), "Culture contingency and capitalism in the cross-national study of organization" In Cummings, L. L. & Staw, B. M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Pp. 303-356), Greenwich, conn: JAI Press.
- Dalton, G. W. (1971), "Motivation and control in organizations" In Dalton, G. W. & Lawrence, P. R. (Eds.), *motivation and control in organizations* (Pp. 1-35), homewood, IL:Richard D. Irwin, Inc.
- Dent, J. F. (1991), "Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality", *Account. Organ. Soc*, Vol. 16, No. 3, Pp. 693-703.
- Doz, Y. & Prahalad, C. K. (1984), "Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations", *Journal of International Business Studies*, Vol. 15, No. 3, Pp. 55-72.

- Emmanuel, C. & Otley, D. (1995), *Readings in Accounting for Management Control*, London: Chapman and Hall.
- Gabarro, J. J. (1987), *The Dynamics of Taking Charge*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Greiner, L. E. & Bhambri, A. (1989), "New CEO Intervention and Dynamics of Deliberate Strategic Change", *Strategic Management Journal*, Vol. 10, No. 3, Pp. 67-86.
- Goold, M. & Quinn, J. J. (1993). *Strategic Control: Establishing Milestones for Long-term Performance*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Gupta, A. K., & Govindarajan, V. (1984). "Business unit strategy, managerial characteristics, and business unit effectiveness at strategy implementation". *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No. 1, Pp. 25-41.
- Hopwood, A. (1974), *Accounting and human behavior*, London: haymarket Publishing limited.
- Jaworski, B. J. (1988), "Toward a theory of Marketing Control: Environmental Context, control Type & Consequences", *Journal Of Marketing*, Vol. 52, No. 2, Pp. 23-39.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1992), "The Balanced Scorecard: measures that drive performance", *Harvard Business Review*, Vol. 70, No. 1, Jan-Feb, Pp. 71-80.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1993), "Putting the Balanced Scorecard to Work", *Harvard Business Review*, Vol. 71, No. 5, Sep-Oct, Pp. 2-16.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (1996), "Using the Balanced Scorecard as a strategic management system", *Harvard Business Review*, Vol. 74, No. 1, Jan-Feb, Pp. 75-85.
- Kaplan, R. S. & Norton, D. P. (2000), *The Strategy Focused Organization*, Boston: HBS Press, USA.
- Kasurinen, T. (1998), "Strategic Management Accounting: Review of Literature and Integrated Framework", *Working papers W-209*, Helsinki: Helsinki School of Economics and Business Administration.
- Kloot, L. & Martin, J. (2000), "Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government", *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 2, Pp. 231-251.
- Konsynski, B. R. (1993), "Strategic control in the extended enterprise", *IBM System Journal*, Vol. 32, No. 1, Pp. 111-142.
- Lorange, P. (1988), "Monitoring strategic progress and ad hoc strategic modification", In Grant, J. (Ed.), *Strategic Management Horizons* (Pp. 112-113). St Paul, MN: West Publishing.
- Lorange, P. & Murphy, D. (1984), "Considerations in implementing strategic control", *Journal of Business Strategy*, Vol. 4, No. 4, Pp. 27-35.
- Lorange, P., Scott, F. M. & Ghoshal, S. (1986), *Strategic Control System*, St Paul, MN: West Publishing Company.
- Merchant, K. A. (1985), *Control in Business Organizations*, Marshfield, MA: Pitman.
- Mintzberg, H. (1978), "Patterns in strategy formation", *Management Science*, Vol. 24, No. 9, Pp. 934-948.
- Muralidharan, R. (1997), "Strategic Control for Fast-moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring Performance", *Long Range Planning*, Vol. 30, No. 1, Pp. 64-73.

- Id. (2004), "A framework for designing strategy content controls", *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53, No. 7, Pp. 590-601.
- Muralidharan, R. & Hamilton, R. D. (1999), "Aligning Multinational Control Systems, IIP", *Long Range Planning*, Vol. 32, No. 3, Pp. 352-361.
- Nilsson, F. (2000), "Parenting styles and value creation: a management control approach", *Management Accounting Research*, Vol. 11, No. 1, PP. 89-112.
- Ouchi, W. Z. (1979), "A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanism", *Management Science*, Vol. 25, No. 4, Pp. 833-847.
- Preble J. F. (1992), "Towards A Comprehensive System Of Strategic Control", *Journal of Management Studies*, Vol. 29, No. 4, Pp. 391-409.
- Puolamäki, E. (2004), *Strategic Management Accounting Constructions in Organizations: A Structuration Analysis of Two Divisional Strategy Processes*, Ph.D. Thesis, Turku in Finland: Turku School of Economics and Business Administration.
- Schreyogg, G. & Steinman, H. (1978), "Strategic Control: A new Perspective", *Academy of management Review*, Vol. 12, No. 1, Pp. 91-103.
- Schreyogg, G. & Steinmann, H. (1987), "Strategic Control; A New Perspective", *Academy of management Review*, Vol. 12, No. 3, Pp. 91-103.
- Simons, R. (1994), "How new top managers use control systems as levers of control", *Strategic Manag. J.*, Vol. 15, No. 3, Pp. 169-189.
- Id. (1995a), *Levers of Control- How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Id. (1995b), "Control in an age of empowerment", *Harvard Business Review*, Vol. 73, No. 2, Pp. 80-88.
- Tavakoli, I. & Perks, K. J. H. (2001), "The development of a strategic control system for the management of strategic change", *Strategic Change*, Vol. 10, No. 2, Pp. 297-305.
- Timothy, R. & Jacques, S. (1981) "Strategic Control of Corporate Development under Ambiguous Circumstances", *Management Science*, Vol. 27, No. 10, Pp. 158-1170.
- Wood, R. (1997), "The future of strategy: The role of the new sciences", *Proceedings of International Conference on Complex Systems* (Pp. 17-18), Boston, MA: New England Complex Systems Institute.