

الگوی برای کنترل راهبردی کسب و کارها

وحید خاشعی و رنامخواستی*
مهدی ابراهیمی**
رحیم زارع***
فاطمه عباسی مزار****

تاریخ ارسال: ۱۴۰۲/۰۵/۲۷
تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۶/۱۸

چکیده

امروزه سازمان ها با اقتصادی در حال گذار و محیطی بسیار نامعلوم مواجه اند و برای بقا و شکوفایی ناگزیر از کنار آمدن با چالش های این محیط متلاطم میباشند، در نتیجه لازم است سازمان ها راهبردهای خود را به موقع و به طور مداوم تغییر دهند؛ آنچه موضوع اصلی کنترل راهبردی است. کنترل بخش بسیار مهمی از فرایند مدیریت راهبردی جهت اطمینان از مسیر مناسب راهبردها و مدیریت موثر سازمان است که متأسفانه اغلب به اندازه لازم، به آن پرداخته نمیشود. پژوهش های نظری و عملی بسیاری در این زمینه وجود دارد که نظر به گستردگی و پراکندگی این تحقیقات، نیاز به توسعه چارچوب نظری جامع و به روزی در این زمینه محسوس است؛ لذا در این پژوهش با استفاده از روش مرور نظام مند ادبیات، با طی مراحل شناسایی سوالات پژوهش، شناسایی معیارهای شمول و حذف، جستجو با استفاده از واژگان کلیدی مرتبط و استخراج و ترکیب داده ها، نتایج ۱۵۰ مطالعه در حوزه کنترل راهبردی تلخیص و در الگوی واحدی گردآوری شده است. بر اساس الگوی توسعه یافته، ابعاد (منطبق بر چارچوب سایمونز) و مولفه های کنترل استراتژیک (اعم از کنترل سیاسی، کنترل فرهنگی، کنترل انطباق با محیط، کنترل پیش نگر، کنترل مبتنی بر سناریو و یادگیری سازمانی زیرمجموعه بعد کنترل تعاملی، کنترل های رسمی برون سازمانی و درون سازمانی زیرمجموعه بعد کنترل تشخیصی، کنترل بینشی و ارزشی زیرمجموعه بعد کنترل باورها و کنترل های محدودکننده و ساختار سازمانی زیرمجموعه بعد کنترل مرزها) شناسایی شده و سپس فرصت های بالقوه پژوهشی آینده و شکاف های این حوزه نیز شناسایی و پیشنهاد شده است.

واژگان کلیدی: کنترل راهبردی، مرور نظام مند ادبیات، محیط متلاطم

* دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی

** دانشیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.

*** استادیار، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی.

**** دانشجوی دکتری، دانشکده مدیریت و حسابداری، دانشگاه علامه طباطبائی. f.abbasi74@yahoo.com

مقدمه

محیط کسب و کار متلاطم امروز که با تغییرات سریع تکنولوژی و جهانی سازی بیشتر و بیشتر توصیف میشود، شرایط رقابتی را دچار دگرگونی کرده است. عدم قطعیت اساسی در محیط کسب و کار همه جا وجود دارد: ظهور جهانی شدن، مدل های کسب و کار بسیار مخرب و تغییرات سریع تکنولوژیکی که به طور قابل ملاحظه ای بی ثباتی و پیچیدگی چشم انداز رقابتی را افزایش داده است (Haarhaus & Liening, 2020). با توجه به تلاطم و ابهامات نشان داده شده توسط سیستم های پیچیده و بسیار به هم پیوسته، جای تعجب نیست که توانایی سازمان ها برای مقابله با درجات فزاینده عدم قطعیت برای موفقیت شرکت بسیار مهم در نظر گرفته شود (Vecchiato, 2015). چنین محیط هایی مستلزم راه حل های استراتژیک منعطفی است که به تغییرات سریع محیط به سرعت پاسخ دهند (Emeagwali & Aljuhamni, 2019). در واقع، مدیران باید از تناسب احتمالی با عدم اطمینان محیطی آگاه باشند و بنابراین میبایست شرایط بیرونی را با احتیاط ارزیابی کنند (Ariefiara, Utama, Wardhani & Rahayu, 2019).

به بیان دیگر، محیط متلاطم محیطی است که در آن چندین موضوع در حال ظهور کسب و کار را به پیش میرانند و مستلزم پاسخگویی بیشتر و مدیریت تغییر پویاست. رابطه بین برنامه ریزی و عملکرد با توجه به محیط تغییر میکند؛ به طوری که در محیط های متلاطم نیاز به اطلاعات بیشتری برای انطباق استراتژی سازمان با محیط وجود دارد (Jonathan, Beatrice, & Zachary, 2013).

پژوهش های بسیاری تا کنون به موضوع کنترل راهبردی پرداخته و تلاش کرده اند رفتار سازمان در محیط های با ویژگی های فوق را تبیین نمایند. این مطالعات پراکنده و اغلب غیرسیستماتیک هستند؛ لذا نیاز به ارائه چارچوب جامعی برای ارتباط دادن نتایج مطالعات ذکر شده احساس میشود. بنا بر این، این پژوهش بر آن است که با بررسی و خلاصه سازی اهم نتایج این مطالعات، چنین چارچوبی را ارائه نماید. به این ترتیب در ادامه، در بخش ادبیات، مروری بر مفاهیم نظری حوزه کنترل استراتژیک صورت خواهد گرفت، در بخش روش تحقیق، چارچوب روش شناسی پژوهش تبیین خواهد شد، در بخش تحلیل یافته های پژوهش، نتایج بررسی مطالعات ارائه شده و نهایتاً قسمت نتیجه گیری و پیشنهادات، مرور انتقادی کوتاهی بر مطالعات انجام شده و پیشنهاد برای محققان بعدی خواهد بود.

مرور ادبیات

چنان که در قسمت مقدمه مطرح شد، در اینجا به دو موضوع عمده می پردازیم، ابتدا مفاهیم نظری حوزه کنترل استراتژیک معرفی و بر مبنای نظر محققان تبیین خواهد شد و سپس نظرات، دیدگاه ها یا چارچوب های برجسته این حوزه مطرح خواهد شد.

مفاهیم نظری

تلاطم محیطی

محیط مجموع تمام عناصری است که خارج از مرزهای سازمان وجود داشته و تأثیر بالقوه ای بر سازمان دارد. تعداد زیادی عامل غیرقابل پیش بینی در محیط وجود دارد و عدم قطعیت این عوامل به طور اجتناب ناپذیری بر مدیریت و تصمیم گیری شرکت ها تأثیر می گذارد. دیدگاه عدم قطعیت محیطی محققان را به تعریف مفهوم تلاطم محیطی سوق داده است. عدم قطعیت محیطی به پیچیدگی و تلاطم تقسیم میشود. تلاطم محیطی درجه تغییر در محیط شرکت ها و سایر سازمان ها در یک دوره معین است که معمولاً به میزان و درجه تغییرات در فناوری و تقاضای بازار در صنعتی که شرکت در آن واقع شده است، تقسیم میشود. تلاطم تکنولوژیکی به درک شرکت ها از محیط تکنولوژیکی اشاره دارد که منعکس کننده میزان تغییرات تکنولوژیکی است، در حالی که تلاطم بازار به بی ثباتی محسوس در بازار اشاره دارد که منعکس کننده درجه تغییر در تقاضای مشتری و شدت رقابت بازار است (Song, Hossin, Yin, & Hosain, 2021). چنان که گفته شد، معمولاً تلاطم محیطی ناشی از دو عامل تلاطم فناورانه و تلاطم بازار در نظر گرفته میشود. در واقع، دنیای (کسب و کار) در معرض تلاطم های فناورانه قرار دارد که به نوبه خود می تواند باعث تلاطم بازار شود (Durst, Hinteregger, & Zieba, 2024). تلاطم فناورانه به عنوان نرخ تغییر و غیرقابل پیش بودن فناوری در محیط صنعتی یا بازار تعریف میشود که باعث کوتاه تر شدن چرخه عمر توسعه محصولات میشوند. تلاطم بازار، به عنوان نرخ تغییر در ترجیحات مشتری تعریف شده است. بازار دائماً در حال شکستن و تغییر دادن مرزهای سنتی صنایع است، یعنی ترجیحات مشتری، ساختار قیمت/هزینه و رقابت رقبا به طور مداوم تغییر می کند. در نتیجه، سازمان هایی که در محیط های بازار بسیار آشفته فعالیت می کنند، باید

محصولات و خدمات خود را به طور مداوم به روز کنند تا نیازهای مشتریان را برآورده کنند. تلاطم بازار بر قدرت پاسخ یک شرکت تاثیر می گذارد. در نتیجه، شرکت هایی که در بازارهایی با ترجیحات ناپایدار مشتری فعالیت می کنند، مجبور می شوند تا پیشنهادات خود را با نیازهای متغیر مشتریان تطبیق دهند (Durst, Hinteregger, & Zieba, 2024).

کنترل

واژه کنترل با تواتر بالایی در نوشتجات حوزه مدیریت دیده میشود. در حالیکه کنترل به عنوان یکی از کارکردهای مدیریت تعریف میشود، و نه مترادفی برای «قدرت»، نویسندگان این حوزه کنترل را به مواردی که مدیران برای حصول اطمینان از کارکرد درست سازمانشان انجام میدهند، ارجاع میدهند (merchant & otley, 2007). بیشتر نویسندگانی که در مورد کنترل نوشته اند، به فرایند عمومی مدیریت اشاره داشته اند که شامل ۱. تنظیم اهداف، ۲. تصمیم به اتخاذ استراتژی های ارجح جهت دستیابی به آن اهداف، ۳. پیاده سازی آن استراتژی ها و ۴. اطمینان از اجرای صحیح میشود. با این حال تصمیم نویسندگان در مورد اینکه کدام یک از فرایندها را به عنوان بخشی از سیستم کنترل انتخاب کنند، متفاوت است. برخی فرایند تدوین استراتژی را از بحث های کنترلی جدا میکنند و کارکرد کنترل مدیریت را به تنهایی به عنوان قسمت سوم فرایند مدیریت که در بالا توصیف شد، بازمیشناسند. بنابراین بخش بزرگی از این فرایند را میتوان اجرای موثر استراتژی نامید. سایر نویسندگان سیستم های کنترل را شامل فرایندهای کنترل استراتژیک میدانند که برای ارزیابی اعتبار استراتژی هایی که قبلا تدوین شده اند، به کار میروند. برخی بحث کرده اند که تمرکز صرف بر یک استراتژی که به روشنی تعریف شده باشد، به خصوص در محیط های با عدم قطعیت، خطرناک است و تشویق به یادگیری، نوآوری و انطباق، کارکردهای مهم سیستم های کنترل هستند. این مفهوم سازی های گسترده تر کنترل می تواند تقریبا هر کاری را که مدیران برای کسب، استقرار و مدیریت منابع در راستای اهداف سازمان انجام می دهند، در بر بگیرد. به عبارت دیگر، تقریبا همه چیز در سازمان به عنوان بخشی از سیستم کنترل کلی گنجانده شده است (merchant & otley, 2007).

کنترل مدیریت

کنترل مدیریت در تفکرات اولیه مدیریت ریشه دارد (Otley, Broadbent, Berry, 1995). اولین بحث در مورد کنترل مدیریت به عنوان یک موضوع مطالعه مجزای دانشگاهی توسط آنتونی در سال ۱۹۶۵ مطرح شد؛ او کنترل را به سه فرایند جدا از هم تقسیم کرده است: برنامه ریزی استراتژیک، کنترل مدیریت و کنترل عملیاتی. فرایندهای کنترل مدیریت که بر اطمینان یافتن از حصول کارآمد و موثر منابع برای دستیابی سازمان به اهدافش تمرکز دارند، به شدت وابسته به شاخص های عملکردی حسابداری و پاسخگویی مالی هستند؛ فرایندهای کنترل عملیاتی بسیار وابسته به موقعیت هستند و تلاش میشود که به شاخص های عملکردی غیر مالی وابسته باشند. واژه شناسی آنتونی و چارچوب ارائه شده توسط او که دهه ها راهنمای تحقیق و تدریس در حوزه کنترل مدیریت بود، تمرکز بالا روی کنترل های حسابداری محور و مالی را تشویق میکند. (merchant & otley, 2007).

سیستم کنترل مدیریت برای کمک به سازمان جهت انطباق با محیطی که در آن حضور دارد و ارائه نتایج کلیدی مورد نظر ذینفعان طراحی میشود. مدیران کنترل ها یا مجموعه هایی از کنترل ها را پیاده میکنند تا به این نتایج دست یابند و از تهدیدهای رسیدن به عملکرد خوب در امان باشند. سازمانی که «تحت کنترل» باشد، در راستای اهدافش به عملکرد خوبی دست خواهد یافت، صرف نظر از اینکه هدف پیشینه کردن دریافتی سهامداران باشد یا تلاش برای بقا یا آموزش جوانترها (merchant & otley, 2007). توسعه نظریه سیستم های کنترل مدیریت در بستر سازمان های بزرگ، سلسله مراتبی و سازماندهی شده رخ داده و حول کنترل های حسابداری متمرکز بوده است (Otley, Broadbent, Berry, 1995).

کنترل استراتژیک

کنترل استراتژیک جزئی از الگوی جامع مدیریت راهبردی است که به این شکل تعریف میشود: کنترل پیش فرض ها و نتایج استراتژی همراه با پایش آثار محیط بر کسب و کار. در ادبیات مدیریت راهبردی، فرایندهای کنترل کلاسیک مانند سیستم های بازخوردی طراحی شده بودند که مشکلات و انحرافات از نتایج برنامه ریزی شده را «بعد از وقوع» شناسایی میکردند و استانداردهایی که با آن سنجش می شد را درست فرض می کردند (Preble, 1992, 1). پیشرفت های مفهومی بعدی در ادبیات کنترل استراتژیک درباره

کنترل های پیش‌نگر پیش‌بینانه بحث کردند؛ گرچه این نوع کنترل برای شناسایی محیط خارجی نامطمئن و به سرعت در حال تغییر طراحی شده است لیکن مرور ادبیات این حوزه نشان می‌دهد اغلب این سیستم‌ها به لحاظ مفهومی تعریف شده‌اند و کمتر جنبه عملی یافته‌اند (Preble, 1992, 2).

در ادامه، برخی دیدگاه‌های برجسته در مورد کنترل‌های سازمانی شرح داده شده‌اند:

چارچوب‌ها و دیدگاه‌ها

دیدگاه رابرت آنتونی - ۱۹۸۰

در ادبیات سیستم‌های کنترل، توافق کاملی روی اینکه اصطلاح سیستم‌های کنترل مدیریت نخستین بار توسط رابرت آنتونی در سال ۱۹۶۵ مطرح شده است، وجود دارد. او کنترل مدیریت را «فرایندی که مدیران از حصول و صرف کارآمد منابع و نیز دستیابی کارآمد به اهداف سازمان اطمینان حاصل می‌کنند» می‌داند (Siska, 2015). آنتونی، دیردین و بدفورد (۱۳۷۲) با ارائه جدول زیر وجوه تفاوت بین کنترل مدیریت و کنترل حسابرسی داخلی و کنترل وظیفه‌ای را برجسته کردند:

جدول ۱- مقایسه کنترل مدیریت، کنترل حسابرسی داخلی و کنترل وظیفه‌ای (آنتونی، دیردین و بدفورد، ۱۳۷۲)

مقایسه کنترل مدیریت، کنترل حسابرسی داخلی و کنترل وظیفه‌ای			
ویژگی‌ها	کنترل مدیریت	کنترل حسابرسی داخلی	کنترل وظیفه‌ای
حوزه فعالیت	کل عملیات	اشتباهات و بی‌نظمی‌ها	یک وظیفه یا فعالیت
حیطه	وسیع	اقدامات اصلاحی	با توجه به قواعد مشخص
هدف	توصیف فرصت‌های مدیریت	توصیف مسئولیت‌های حسابداری و حسابرسی	توصیف کارکردی خاص در رابطه با معیار خاص
ماهیت ساختار	روانی	سیستماتیک	منطقی
ماهیت اطلاعات	خلاصه‌ای از فعالیت‌های گذشته سازمان؛ فشرده، مالی، برآوردهای قابل قبول، آینده‌نگر	مدل‌گردشی، اطلاعات عینی حسابداری و تاریخی	فوری و به‌هنگام؛ مناسب برای عملیات، اغلب غیرمالی و دقیق
افراد درگیر	مدیریت	حسابداران	سرپرستان
منابع	روانشناسی	اقتصاد	مهندسی
افق زمانی	هفته‌ها - ماه‌ها - سال‌ها	ماه‌ها - سه‌ماهه - سالانه	روزانه

آنها کنترل مدیریت را شامل استراتژی هایی میدانستند که سه فعالیت زیر را در بر میگیرد (آنتونی، دیردین و بدفورد، ۱۳۷۲):

- ارائه برنامه ها و ارزیابی آن ها
- ایجاد انگیزه و یاری به افراد با استفاده از بودجه و ابزارهای دیگر برای اجرای برنامه ها در قالب خط مشی ها
- اعمال کنترل قضاوتی با استفاده از گزارش های مالی و روندهای موجود برای اصلاح کارکرد

کارکرد کنترل وظیفه ای (آنتونی، دیردین و بدفورد، ۱۳۷۲):

- تعیین فعالیت ها و اقداماتی در زمینه جدول برنامه ها، سطوح موجودی مواد و دیگر وظایفی که احتمال انحراف از برنامه های کار از آن جا است.
- انتخاب روش ها و فنون مختلف کنترل که برای هر یک از قسمت ها و یا فعالیت های تعیین شده مناسب بوده و باعث اصلاح و اجتناب از دور شدن از برنامه ها می شود.
- مرور مستمر به منظور حصول اطمینان از اینکه نظام برای کنترل مناسب است.

کارکرد کنترل حسابرسی داخلی (آنتونی، دیردین و بدفورد، ۱۳۷۲):

- جلوگیری از اشتباهات (اشتباهات غیر عمد) و بی نظمی ها (عملیات ناخوشایند عمدی)
- حفظ دارایی ها و کنترل صحت و قابل اعتماد بودن اطلاعات حسابداری که در گزارش های سلانه مورد استفاده قرار می گیرد.

کارکرد کنترل مدیریت (آنتونی، دیردین و بدفورد، ۱۳۷۲):

- تسهیل اجرای راهبردها
- تحت تاثیر قراردادادن مدیران جهت اقداماتی که به نتایج مطلوب و موردنظر بیانجامد
- مساعدت مدیران به منظور دست یافتن به استراتژی ها
- ارزیابی سازمان از طریق تهیه برنامه، بودجه

دیدگاه لورانژ، اسکات مورتون و گوشال - ۱۹۸۶:

لورانژ، اسکات مورتون و گوشال (۱۹۸۶، صص ۱-۳) معتقدند در شرایط تغییرات ناپیوسته، مهم است که سازمان دید روشنی از ماموریت خود، نیروهای خارجی مرتبط با آن، و پیشرفتی که در دستیابی به اهدافش ایجاد میکند، داشته باشد. برای اینکه این موارد را به خوبی اجرا کند، به پایش نظام مند پیشرفت سازمان در امتداد ابعاد استراتژیک خود و اصلاح استراتژی سازمان بر اساس ارزیابی آن نیاز است. این فرایند کنترل استراتژیک نام دارد که یک جزء مهم و اغلب فراموش شده سیستم هاست که برای مدیریت موثر سازمان لازم است. آنها در کتاب خود نشان داده اند که در حالی که کنترل استراتژیک عنصری ضروری برای مدیریت موثر پیوسته است، در دوره های گسست یا ناپیوستگی هم ضروری است. آنها معتقدند کنترل استراتژیک بسته به وضعیت محیط بیرونی خصوصیات متفاوتی دارد؛ می توان جهان را به دو دسته بندی کلی تقسیم کرد: کنترل نیروی جنبشی استراتژیک، کنترل جهش استراتژیک. کنترل کردن نیروی جنبشی استراتژیک بر حفظ جهت استراتژیک خاص و درعین حال مقابله با تلاطم و تغییر محیطی تمرکز دارد. جوهره این کنترل تایید مجدد سازمانی است. در اینجا مفروضات استراتژیک هنوز معتبرند و کسب و کار کماکان از طریق التزام به این مفروضات علی رغم تلاطم و تراحم مدیریت می شود. می توان استراتژی را به آینده تسری داد، گرچه تغییرات عملیاتی زیادی ممکن است روی دهند. چالش در اینجا مدیریت چپ و راست رفتن استراتژی و حفظ استراتژی در مسیر است. کنترل نیروی جنبشی هنگامی مناسب است که نیروهای درون و بیرون سازمان نسبتاً آرام باشند. تحت شرایط ناپیوستگی حفظ نیروی جنبشی نمی تواند به سادگی سازمان را به موقعیتی برساند که برای بقای موفق باید در آن باشد. چالش در اینجا تنظیم مجدد خط سیر استراتژی و همچنین تصمیم گیری در مورد سطوح نسبی نیروی پیشران و نیروی جنبشی برای جهت استراتژیک جدید است. مفروضات حیاتی زیربنای استراتژی دیگر عملی نیستند، و قواعد حاکم بر استراتژی باید از نو تعریف شوند. این وضعیت دربرگیرنده جهشی ذهنی برای تعریف قواعد جدید و مقابله با هر عامل محیطی جدیدی است که بروز می کند. می توان این شرایط را تقریباً ذهنیت زمان جنگ تلقی کرد (لورانژ، اسکات مورتون و گوشال، ۱۹۸۶، صص ۱۵-۱۸). کنترل استراتژیک برای زمان صلح (یا تغییرات پیوسته)

را با استفاده از ابزارهای کنترل مراکز مسئولیت، کنترل عوامل حیاتی موفقیت، و بررسی استراتژی‌های عمومی کسب و کار میتوان اجرا کرد. کنترل استراتژیک زمان جنگ با مدیریت موضوعات استراتژیک، تجزیه و تحلیل حوزه‌های استراتژیک، مدلسازی سیستم‌ها، و سناریوپردازی محقق میشود.

دیدگاه شریوگ و اشتاین من - ۱۹۸۷

تمرکز مدل‌های کلاسیک کنترل استراتژیک بر مقایسه عملکرد واقعی با استانداردهای از پیش تعیین‌شده است تا معین شود آیا برنامه‌ها به‌خوبی اجرا شده‌اند یا نه. در صورت انحراف اقدام‌های اصلاحی باید انجام شوند (Schreyögg & Steinmann, 1987). در واقع مدیریت استراتژیک توالی خطی برنامه‌ریزی، پیاده‌سازی و کنترل نتایج فرض میشود؛ حال آنکه دو ایراد مدل برای آنکه در مدیریت استراتژیک سودمند باشد: (الف) کنترل بازخورد کنترل پس از اقدام است، (ب) استانداردها بدیهی فرض می‌شوند. ایراد اساسی کنترل پس از اقدام این است که بازخورد درباره اقدامات استراتژیکی خواهد بود که به انجام رسیده‌اند؛ لذا ممکن است دیگر برای انجام اقدام اصلاحی بیش‌ازحد دیر شده باشد.

شریوگ و اشتاین من (۱۹۸۷) برای توضیح ایده‌های خود مدل سه مرحله‌ای کنترل استراتژیک را پیشنهاد دادند. گام نخست تعریف قلمرو است؛ این گام تلاشی است برای تبدیل مسئله پیچیده بقای سیستم به دسته‌ای از اهداف بلندمدت. با اولویت‌بندی قلمرویی معین، احتمالات اقدام آتی شرکت محدود و سایر احتمالات حذف می‌شود. این نخستین فعالیت انتخاب است که مستلزم کنترل است تا بتوان اثربخشی آن را مستمرا تحت نظر قرار داد. گام نخست راهنمای کلی است و نیاز به فرایند تفصیلی دارد: تعریف واحدهای استراتژیک کسب و کار، استراتژی‌هایی برای ناوبری در قلمرو، برنامه‌های استراتژیک برای حوزه‌های وظیفه‌ای... در هر مرحله باید با ابهام مقابله کرد. تعیین پیش فرض‌ها هر دو جنبه ابهام (پیچیدگی و عدم قطعیت) را مدیریت می‌کند. کاهش پیچیدگی از طریق جایگزین کردن دانش علی (که وجود ندارد) با مفروضات صریح. کاهش عدم قطعیت نیز از طریق مفروضات. نخستین وظیفه هر فرایند کنترل استراتژیکی باید تحت کنترل نگه داشتن پیش فرض‌ها (کنترل پیش فرض‌ها) باشد.

کنترل پیش فرض طراحی شده است تا بررسی کند آیا پیش فرض‌های تعیین شده طی برنامه‌ریزی و فرایند پیاده‌سازی هنوز معتبر هستند یا نه. پیش فرض‌ها باید فهرست شده و سپس به افراد یا دوایری که منبع ذی‌صلاح اطلاعات هستند تخصیص داده شوند.

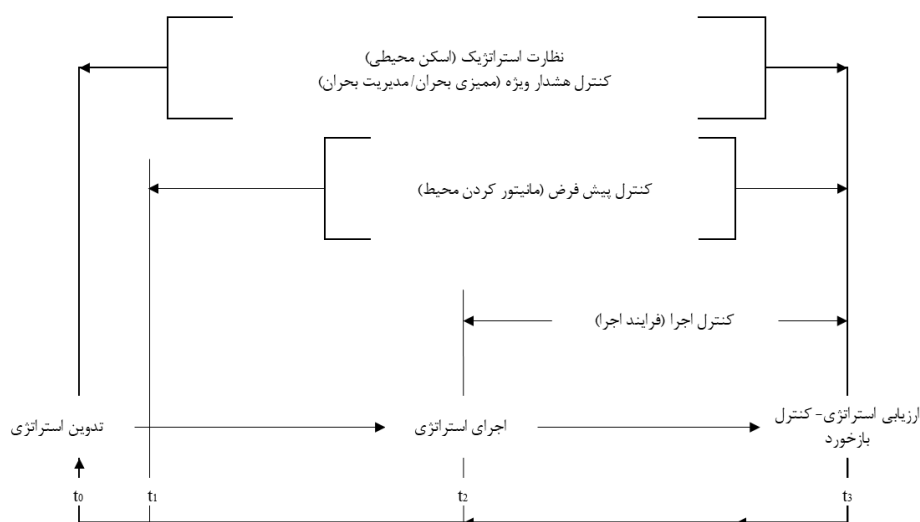
مبتنی بر پیچیدگی محیط درونی و بیرونی همواره جنبه‌هایی وجود دارند که ممکن است شناسایی نشده یا نادیده گرفته شوند. یک رویکرد مهم استفاده از فرایند پیاده‌سازی به عنوان منبع اطلاعات است چون این موارد در طی این فرایند به چشم می‌خورند. پایش فرایند پیاده‌سازی استراتژی با تمرکز بر اقدامات مهم از جنبه استراتژیک مکمل کنترل استراتژیک است و «کنترل استراتژیک پیاده‌سازی» نامیده می‌شود. بررسی اینکه پیاده‌سازی استراتژی طبق برنامه‌ریزی پیش می‌رود وظیفه کنترل عملیاتی است. کنترل استراتژیک پیاده‌سازی ارزیابی می‌کند که آیا کل مسیر استراتژیک باید با توجه به رویدادهای پیشین تغییر کند یا نه. هدف کنترل استراتژیک پیاده‌سازی ارزیابی نتایج به دست آمده با توجه به کل مسیر اقدام استراتژیک است (Schreyögg & Steinmann, 1987).

کنترل پیاده‌سازی، تهدیداتی را که بروز کرده‌اند اما مشکلی برای پیاده‌سازی ایجاد نمی‌کنند ثبت نمی‌کند، بنابراین نیاز به «پایش استراتژیک» است که به عنوان حائل امنیتی برای کنترل پیاده‌سازی و حائل امنیتی برای کنترل پیش فرض عمل می‌کند. کنترل پیش فرض و کنترل پیاده‌سازی بنا به ماهیت، کنترل‌هایی متمرکز هستند. ابزار سوم کنترل، پایش استراتژیک، برای تحت نظر گرفتن دامن کامل رویدادها درون و بیرون بنگاه طراحی شده که ممکن است مسیر اقدام استراتژیک را تهدید کنند، پس باید باز نگه داشته شده و از ساختاردهی قبلی آن با تهیه فهرستی از موضوعات حیاتی کنترل اجتناب کرد (Schreyögg & Steinmann, 1987).

دیدگاه پریبل - ۱۹۹۲

از منظر پریبل (۱۹۹۲، ۱) اقدامات استراتژیک جدید سالها طول میکشد تا کامل اجرا شوند و به ندرت به موفقیت میرسند. متاسفانه فرایندهای کنترل کلاسیک این شرایط را تشدید می‌کنند؛ زیرا آنها مانند سیستم‌های بازخوردی طراحی شده‌اند که مشکلات و

انحرافات از نتایج برنامه ریزی شده را «بعد از وقوع» شناسایی میکنند و استانداردهایی که با آن سنجش میکنند، درست یا خوب فرض میشوند. پیشرفت های مفهومی ادبیات کنترل استراتژیک درباره کنترل های پیش خور پیش بینانه بحث کرده اند؛ این نوع کنترل، محیط خارجی نامطمئن و به سرعت در حال تغییر را شناسایی میکند. این سیستم های جدید برای مداوم عمل کردن طراحی شده اند و مرتباً مفروضات، استراتژی ها و نتایج را کنترل میکنند. پریبل (۱۹۹۲، ۱) با فراهم کردن یک جزء کنترل استراتژیک صریح، برای مواجهه با رویدادهای تهدید کننده با احتمال کم و تاثیر زیاد، به نام کنترل هشدار ویژه، به این ادبیات مطلب جدیدی اضافه کرده است. او مدل سه مرحله ای کنترل استراتژیک معرفی شده توسط شریوگ و اشتاینمن، را به ترتیب زیر اصلاح کرد:



شکل ۱- اجزای کنترل استراتژیک در فرایند مدیریت استراتژیک (پریبل)

تدوین استراتژی (تدوین جهت گیری استراتژیک) در t_0 شروع می شود. نظارت استراتژیک رویدادهای در حال ظهور همزمان با فرایند مدیریت استراتژیک انجام گرفته و به طور پیوسته از t_0 تا t_3 ادامه دارد. کنترل هشدار ویژه زیرمجموعه کنترل های نظارت استراتژیک است و به همین دلیل در کل چرخه برنامه ریزی انجام می شود. کنترل مفروضات از نقطه شروع تنظیم مفروضات (t_1) به صورت مداوم انجام می شود.

کنترل هشدار ویژه برای کنترل استراتژیک کلیدی است چون مشخصاً برای سروکار داشتن با محیط کسب و کار به سرعت در حال تغییر که ممکن است سرشار از شگفتی‌های ناخوشایند یا جهش‌های ناپیوسته تغییر باشد، طراحی شده است؛ که ممکن است نیاز به بازبینی استراتژیک شدید و سریع و پاسخ زمان جنگ را برجسته کند. همچنان که تکنولوژی‌های صنعتی پیچیده تر و برای جامعه پرخطرتر می‌شوند، و نیز حوزه و مقیاس سازمان‌ها افزایش می‌یابد، امکان مواجهه با چنین رویدادهای با تأثیر بالا و احتمال کم افزایش می‌یابد. کنترل اجرا وقتی اجرای استراتژی شروع می‌شود، آغاز می‌شود و تا پایان چرخه برنامه‌ریزی (t3) به طور مداوم انجام می‌گیرد. به این ترتیب پریبل (۱۹۹۲، ۱) سیستم کنترل استراتژیک کاربردی تر و جامع‌تری ارائه کرده است.

دیدگاه BSC- کاپلان و نورتون - ۱۹۹۴

مفهوم کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد شرکت‌ها، نخستین بار در سال ۱۹۹۴ توسط کاپلان و نورتون (۱۹۹۴) مطرح شد. کارت امتیازی متوازن نشان‌دهنده نظامی علی است: چگونه نتایج به دست می‌آیند: آیا کاهش زمان راه‌اندازی باعث کاهش هزینه راه‌اندازی میشود یا اندازه‌های بزرگتر؟

کارت امتیازی متوازن ابزار مالی را به عنوان خلاصه اصلی عملکرد کسب و کار و مدیریت در نظر می‌گیرد، اما مجموعه عمومی تر و یکپارچه‌تری از ابزارها را برجسته میکند که مشتریان، فرایندهای داخلی، کارکنان و عملکرد سیستم را به موفقیت مالی بلندمدت مرتبط میکند. سیستم اندازه‌گیری عملکرد کسب و کار پیش از این تنها ابزارهای مالی بوده است؛ در واقع، حسابداری را زبان کسب و کار میدانسته‌اند. کارت امتیازی متوازن چارچوب جامعی برای مدیران فراهم میکند که چشم‌انداز و استراتژی سازمان را به مجموعه منسجمی ابزارهای عملکرد ترجمه میکند. کارت امتیازی متوازن ماموریت و استراتژی را به اهداف و ابزارها ترجمه و در چهار منظر متفاوت مالی، مشتریان، فرایندهای داخلی کسب و کار، و رشد و یادگیری سازماندهی میکند. کارت امتیازی متوازن چارچوب یا زبانی برای منتقل کردن استراتژی و ماموریت فراهم میکند؛ در واقع از ابزارها و شاخص‌ها برای آگاه کردن کارکنان در مورد پیشران‌های فعلی و آتی موفقیت استفاده میکند. بسیاری از افراد تصور میکنند ابزارها برای کنترل رفتار و

ارزیابی عملکرد گذشته استفاده میشوند اما کارت امتیازی متوازن چنین نیست. کارت امتیازی متوازن باید به عنوان سیستم یادگیری، آگاه سازی و ارتباطی مورد توجه باشد نه یک سیستم کنترلی (کاپلان و نورتون، ۱۹۹۷، pp21-29).

دیدگاه اهرم های کنترل سایمونز - ۱۹۹۴

از منظر سایمونز (۱۳۹۳)، با رشد سازمان ها (از نظر اندازه، کارکنان، فعالیت ها، اقدامات و...) مسائل مختلف جدیدی بوجود می آیند. با گسترش فعالیت سازمان ها، تعیین خط مشی ها و رسیدگی به اهداف استراتژیک برای مدیران سخت تر می شود؛ در این صورت در محیط های رقابتی تنش های برای سازمان ایجاد می شود. نیاز به کنترل تنش های ذاتی مدیریت کلاسیک و نوین، مستلزم ایجاد یک تئوری جدید کنترل که میان مطالبات متضاد، توازن برقرار کند. سایمونز به این منظور چهار اهرم کنترلی برای کنترل استراتژی معرفی کرده است: سیستم باورها، سیستم مرزها، سیستم های کنترل تشخیصی و سیستم های کنترل تعاملی. در واقع مدیران برای غلبه بر این تنش ها از نظام های کنترل و سنجش عملکرد استفاده می کنند؛ عامل مهم به منظور ایجاد توازن میان تنش های ذکر شده انتقال اطلاعات است. سیستم های کنترل تشخیصی، سیستم های بازخوردی هستند که نتایج سازمانی را مورد کنترل دقیق قرار داده و انحراف از استانداردهای تعیین شده عملکرد را تصحیح مینماید (سایمونز، ۱۳۹۳، ۳۲۴). سیستم های کنترل تعاملی سیستم های کنترلی هستند که مدیران برای قرار گرفتن در فعالیت های تصمیم گیری زیردستان به صورت منظم و مشخص مورد استفاده قرار میدهند (سایمونز، ۱۳۹۳، ۳۲۵). سیستم های باورها، مجموعه ای روشن از اعتقادات هستند که مقاصد، جهت و ارزش های بنیادین را تعریف نموده و شامل چگونگی خلق ارزش، سطوح عملکرد مطلوب و روابط انسانی میشود. سیستم های مرزها، قواعد رسمی، محدودیت ها و ممنوعیت هایی که به تحریم ها و توبیخ ها ارتباط دارد را مشخص نموده و امکان خلاقیت برای افراد در محدوده های تعریف شده آزادی را فراهم می آورد (سایمونز، ۱۳۹۳، ۴۱۸).

Siska (2015) بزرگترین مشارکت سایمونز را معرفی سیستم های کنترل تعاملی میداند زیرا بر کنجکاوی، آزمون کردن و یادگیری سازمانی متمرکز هستند که به

«استراتژی های نوظهور» (در مقابل «استراتژی های قصد شده» که مورد نظر اهرم باورها میباشد) اشاره دارند.

دیدگاه نیلسون، پتری و وستلیوس - ۲۰۲۰

Nilsson, Petri, & Westelius (2020, P. 1-6) با ارائه چند مقاله در کتاب «کنترل مدیریت استراتژیک: استراتژی های موفق بر اساس گفتگو و همکاری» مدعی هستند کنترل مدیریت میتواند و بهتر است شامل گفتگو باشد و کنترل کننده پتانسیل بازیگر کلیدی در چنین گفتگویی را دارد. اگر قرار باشد استراتژی در کل سازمان نفوذ کند، باید قابل مشاهده و قابل درک باشد. همکاران در سراسر سازمان، فارغ از سطح سلسله مراتبی، باید بتوانند استراتژی سازمان را برای دیگران توضیح دهند. کسانی که می خواهند (کنترل کننده ها) دیگران دیدگاه آنها را در مورد اینکه «سازمان مربوطه» چیست (واحدی که باید کنترل شود) بپذیرند، باید داستانی معتبر و متقاعدکننده از چیرستی و چرایی ارائه دهند. هم مدیران و هم همکاران باید گفتگوهای استراتژیک را در چارچوب کنترل مدیریت آغاز کنند تا اطمینان حاصل شود که فعالیت های روزمره هم توسط استراتژی هدایت می شوند و هم می توانند انگیزه هایی برای تغییر در تمرکز سازمانی ایجاد کنند. کنترل کننده ها باید نقش فعال و قابل توجهی در کنترل مدیریت استراتژیک با پوشاندن تحلیل های خود در روایت های مربوط به عمل، نه فقط اعداد، ایفا کنند. و هنگامی که اعداد ارائه می شوند (یا می توانند ارائه شوند)، کنترل کننده ها باید با افراد در سطوح مختلف سازمان وارد گفتگو شوند، هم برای کمک به آنها برای درک بهتر پیامدهای اعداد و هم برای کمک به خود کنترل کننده ها در درک کار و شرایط سازمان که اهداف کمی در نظر گرفته شده برای آن پیش بینی شده است. اهمیت نیاز به گفت وگوها، هم در مورد محتوای استراتژی (به منظور ساخت، انتشار و توضیح آن) و هم در مورد نحوه اجرای آن با استفاده از مثلاً نقشه های استراتژی، کارت امتیازی متوازن و روایت مشهود است. حداقل از اوایل دهه ۱۹۹۰، پزشکان و محققان مزایای استفاده از روایت ها (داستان سرایی) را در دنیای تجارت توصیه کرده اند. پس چرا باید کنترل مدیریت استراتژیک به برنامه ها و نمودارهای رسمی بچسبد، اگر هدف این است که تا حد امکان افراد بیشتری را درگیر کند و مسائل کنترل استراتژیک را در زندگی کاری

روزمه وارد کند؟ نتیجه این که کنترل کننده‌ها باید یاد بگیرند که از تأکید عاطفی برای انتقال بینش‌های کنترل مدیریت به شیوه‌ای جذاب استفاده کنند و کسانی که از آنها انتظار می‌رود متعهدانه کار کنند، تصمیمات مستقل بگیرند و در جهت اهداف تعیین شده تلاش کنند، باید در گفتگوهای راهبردی در مورد اهداف شرکت کنند.

روش تحقیق

مرور سیستماتیک ادبیات با هدف ترکیب کامل تحقیقات مرتبط با استفاده از رویه‌های تکراری، شفاف و سازمان‌دهی شده در هر گام از فرایند انجام میشود. اسحاق نیوتن با اشاره به ساختار تحقیقی دکارت نوشته است اگر من دوردست‌ها را میبینم به دلیل ایستادن بر شانه غول هاست؛ امروزه این جمله آشنا اینگونه تعبیر میشود که پژوهشگران برای پیشبرد تحقیقات خود میبایست از فرصت‌هایی که پیشینیان برایشان فراهم آورده‌اند استفاده کنند (آثار و همکاران، ۱۳۹۴).

مرور سیستماتیک ادبیات، محققان را تشویق میکند تا به دنبال مطالعات خارج از حوزه‌های موضوعی و شبکه‌های خود، از طریق معرفی روش‌های جستجوی گسترده، رشته جستجوهای از پیش تعریف شده، و معیارهای استاندارد باشند (Mohamed, Shaffril, Samsuddin, & Abu Samah, 2021). مرور سیستماتیک ادبیات تصویر کاملی از آنچه شناخته شده است ارائه کرده و مسیرهایی برای تحقیقات آینده بر اساس آنچه در این حوزه پژوهشی شناخته نشده است، ارائه میدهد (Paul, & Barari, 2022).

مرور نظام مند ادبیات با مزیت بررسی نظام مند پژوهش‌های صورت گرفته با هدف دستیابی به نتایج جدید بر اساس داده‌ها و نتایج موجود، هدف‌های خاصی را دنبال میکند؛ اثبات نوعی قرابت با بدنه دانش مدنظر و مقبولیت آن، نشان دهنده مسیر پژوهش‌های گذشته و چگونگی ارتباط آن با پژوهش حاضر، تلفیق و تلخیص حوزه‌های مطالعاتی صورت گرفته در زمینه مورد پژوهش و ایجاد اندیشه‌های جدید (خلیلی پالندی، کرد نائیچ، خداداد حسینی، شیرخدایی، ۱۴۰۰) باشند. مرور نظام مند، پژوهش‌های انجام شده در یک موضوع خاص را تلخیص کرده و چشم اندازی جامع و خلاصه‌ای از پژوهش‌ها و اطلاعات درباره موضوعی خاص ارائه میکند. مرور نظام مند ادبیات با استفاده از شناسایی الگوها، مضامین و مسائل، پژوهش‌های انجام شده را خلاصه‌سازی

میکند و سپس به شناسایی محتوای مفهومی پدیده بررسی شده کمک کرده و در تدوین و توسعه نظریه نقش آفرینی میکند (راضی، مشبکی، خداداد حسینی، اسدالله کرد نائیج، ۱۳۹۹). در علوم مدیریت، جایی که کارآزمایی‌های تصادفی‌سازی و کنترل‌شده اغلب در دسترس نیستند، مرور سیستماتیک ادبیات سایر مطالعات منتشر شده، بهترین شکل شواهد بعدی است و مستلزم جمع‌آوری، ارزیابی انتقادی و ترکیب همه مطالعات مرتبط که به یک سؤال خاص می‌پردازند، میباشد (Linnenluecke, Marrone, & Singh, 2020).

گزارش‌های مروری اغلب شامل چند مرحله یکسان است: تعیین هدف‌ها یا سوالات، انجام جستجو، ارزیابی کیفیت مطالعات جستجو شده و حذف موارد نامرتبط، خلاصه‌سازی شواهد موجود، تفسیر نتایج. در اوایل دهه ۱۹۹۰ گروهی از متخصصین دستورالعمل‌هایی برای بهبود کیفیت گزارش مقاله‌های پژوهشی تدوین کردند. دستورالعمل‌های گزارش نویسی شامل عنوان‌هایی ضروری است که برای انجام یک پژوهش روشن و شفاف مورد استفاده قرار میگیرند و بر مسائلی که ممکن است سبب تورش در پژوهش شوند، تمرکز دارند. در سال ۲۰۰۹ میلادی دستورالعمل پریزما^۲ به جامعه علمی اعلان گردید. پریزما به نویسندگان کمک میکند تا گزارش‌های مروری منظم و فراتحلیل خود را بهتر کرده و کیفیت گزارش خود را بهبود بخشند. مقاله مروری نظام مند، مروری بر یک سوال واضح و مشخص است که با استفاده از یک روش نظام مند، صریح و روشن به شناسایی، انتخاب و ارزیابی نقادانه یک پژوهش میپردازد و اطلاعات مطالعه‌های مرتبط را جمع‌آوری نموده و مورد تجزیه و تحلیل قرار میدهد. چک لیست پریزما ۲۰۲۰ (آخرین نسخه در دسترس در زمان نگارش این مقاله) شامل ۲۷ مورد مرتبط با محتوای یک مرور نظام مند به شرح جدول زیر است.

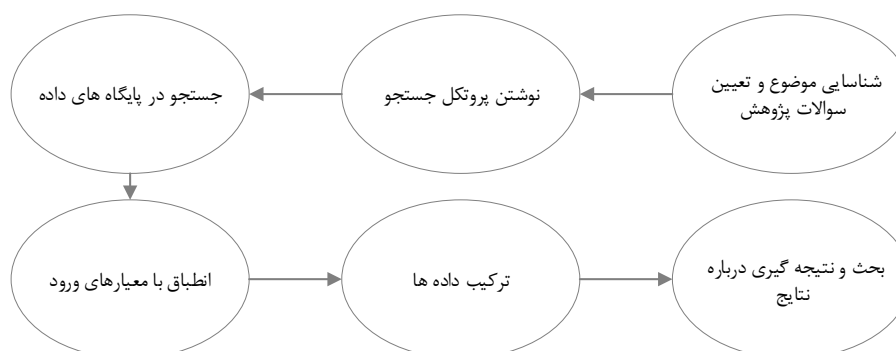
جدول ۲- چک لیست پریزما (Page etc. 2021)

موضوع/قسمت	شماره	مورد چک لیست
عنوان		
عنوان	۱	گزارش را به عنوان یک مرور سیستماتیک معرفی نماید.
چکیده		
چکیده	۲	اهداف: بیانیه روشنی از اهداف یا سوالات اصلی مرور را ارائه دهد. روش ها: معیارهای ورود و خروج مرور را مشخص کند، منابع داده مورد استفاده برای شناسایی مطالعات و تاریخ آخرین جستجو را مشخص کند، روش های مورد استفاده برای پرداختن به ریسک تعصب در مطالعات مورد بررسی را تعیین کند، روش های مورد استفاده برای ارائه و ترکیب نتایج را مشخص کند. نتایج: تعداد کل مطالعات مورد بررسی را ارائه کرده و مشخصه های مرتبط مطالعات را خلاصه کنید، نتیجه مهمترین خروجی ها را ارائه دهید. بحث: خلاصه مختصری از محدودیت های مرور و نیز تفسیری از نتایج و دلالت های مهم را ارائه دهید. سایر: منبع مالی مرور را تعیین نمایید.
مقدمه		
منطقی بودن	۳	منطق مرور در بستر دانش موجود را توصیف کنید.
اهداف	۴	سوالات صریح و روشنی که مرور به آن خواهد پرداخت را مطرح کنید.
روش ها		
معیارهای واجد شرایط بودن	۵	معیارهای ورود و خروج برای مرور و نیز چگونگی گروه بندی مطالعات را تعیین کنید.
منابع اطلاعات	۶	تمامی منابع اطلاعاتی، وبسایت ها، سازمان ها، فهرست های مرجع و سایر منابعی که برای مطالعات مورد جستجو یا مشورت قرار گرفته اند را شرح دهید. آخرین زمان جستجو در هر منبع اطلاعاتی را هم معین کنید.
جستجو	۷	استراتژی های جستجو در پایگاه های داده را به طور کامل شرح دهید (شامل محدودیت ها و فیلترها).
فرایند انتخاب	۸	روش های مورد استفاده برای تعیین اینکه آیا یک مطالعه با معیارهای مرور انطباق دارد یا نه را تعیین کنید؛ شامل تعداد مرورکنندگان، اینکه به صورت مستقل کار کرده اند یا نه و...
فرایند جمع آوری داده ها	۹	روش های مورد استفاده برای جمع آوری داده از گزارش ها،

موضوع / قسمت	شماره	مورد چک لیست
		شامل تعداد مرورکنندگانی که داده های هر گزارش را جمع میکنند، اینکه به صورت مستقل کار کرده اند یا نه و...
داده ها	۱۰	فهرست و تعریف تمام متغیرهایی که داده های آنها مورد جستجو قرار گرفته و هرگونه مفروضات و ساده سازی که در مورد داده غیرشفاف انجام شده است، مورد توجه قرار گیرد.
خطر وجود تعصب در تک تک مطالعات	۱۱	روش های مورد استفاده برای ارزیابی ریسک تعصب در مطالعات منتخب شرح داده شود.
شاخص های تاثیر	۱۲	تعیین شاخص های تاثیر مورد استفاده برای ترکیب یا ارائه نتایج.
روش های ترکیب	۱۳	توصیف فرایندهای مورد استفاده برای تعیین مطالعات واجد شرایط برای ترکیب توصیف روش های مورد نیاز برای آماده سازی داده ها برای ارائه یا ترکیب توصیف هرگونه روش مورد استفاده برای ارائه بصری نتایج مطالعات
ارزیابی تعصب گزارش	۱۴	توصیف هرگونه روش مورد استفاده برای ارزیابی ریسک تعصب
ارزیابی قطعیت	۱۵	توصیف هرگونه روش مورد استفاده برای ارزیابی اطمینان در مجموعه شواهد که برای نتیجه استفاده می شود
نتایج		
انتخاب مطالعه	۱۶	توصیف نتایج جستجو و فرایند انتخاب
ویژگی های مطالعه	۱۷	استناد به مطالعات منتخب و ارائه ویژگی های آن
ریسک تعصب در مطالعات	۱۸	ارائه ارزیابی ریسک تعصب برای هر مطالعه
نتایج حاصل از هر مطالعه	۱۹	خلاصه آماری هر گروه از مطالعات را ارائه کنید
نتایج ترکیب ها	۲۰	برای هر ترکیب، به صورت مختصر ویژگی ها و ریسک تعصب را در مطالعات ارائه کنید.
گزارش تعصب	۲۱	ارزیابی ریسک تعصب را برای داده های از دست رفته ارائه دهید.
قطعیت شواهد	۲۲	ارائه ارزیابی قطعیت (یا اطمینان) در بدنه شواهد برای هر نتیجه ارزیابی شده.
بحث		
بحث	۲۳	تفسیر عمومی از نتایج در بستر شواهد ارائه دهید. در مورد محدودیت های مرور بحث کنید.

موضوع / قسمت	شماره	مورد چک لیست
سایر اطلاعات		
پروتکل	۲۴	اطلاعات مرور را ارائه کنید.
پشتیبانی	۲۵	منابع مالی یا غیر مالی و نیز نقش سرمایه گذاران برای حمایت از مرور را مشخص نمایید.
منافع رقابتی	۲۶	هرگونه منافع رقابتی نویسندگان مرور را تعیین نمایید.
دسترسی پذیری داده ها، کدها و غیره	۲۷	در مورد دسترسی عمومی موارد زیر اطلاع دهید: تمپلیت فرم های جمع آوری داده، داده های استخراج شده از مطالعات منتخب، داده های مورد استفاده برای تحلیل و هر مورد دیگری که در مرور استفاده شده است.

در اینجا، بر اساس اهداف و دسترسی های پژوهشگران، برخی موارد تعیین شده در جدول موضوعیت نداشته و لذا میتوان این جدول را به شرح نمودار زیر خلاصه کرد:



شکل ۲- فرایند مرور سیستماتیک ادبیات

این فرایند به طریق زیر دنبال شده است:

۱. در این پژوهش به منظور پی بردن به ماهیت تحقیقات انجام شده در حوزه کنترل راهبردی و روش های مورد استفاده از روش مرور سیستماتیک ادبیات استفاده خواهد شد.

۲. در مرحله اول، کلیدواژه «کنترل راهبردی» برای جستجو در پایگاه های داده فارسی و لاتین انتخاب شد. با توجه به نتایج حاصل شده و عدم شناسایی برخی مقالات در هنگام جستجو، کلیدواژه «کنترل استراتژیک» نیز برای جستجو در

پایگاه های فارسی مورد بررسی قرار گرفت. در پایگاه های لاتین نیز با توجه به اینکه کنترل راهبردی ریشه در «سیستم های کنترل مدیریت» دارد، این کلیدواژه نیز در کنار کلیدواژه «کنترل راهبردی» برای جستجو مورد توجه قرار گرفتند.

۳. از میان انواع نوشته های علمی، مطابق جدول زیر انتخاب اولیه برای بررسی انجام شد؛ انتخاب پایگاه های معتبر تضمین میکند که نوشته ها داوری شده اند یا حداقل شرایط لازم برای انتشار را داشته اند. انتخاب این پایگاه ها به دلیل پوشش گسترده ای است که روی مقالات حوزه علوم انسانی و اجتماعی انجام داده اند. جدول زیر پایگاه های داده منتخب را نشان میدهد، معیار انتخاب این پایگاه ها، مجلات معتبر مدیریت راهبردی در منابع تحقیق بوده است: مجلات ذکر شده در جدول زیر که در پایگاه های نامبرده نمایه میشوند (مواردی که نمایه نمیشوند نیز به تنهایی مورد بررسی قرار گرفته اند).

جدول ۳- مجلات معتبر حوزه مدیریت راهبردی (بنی اسد، ۱۳۹۰)

نام پایگاه داده	نام مجله
Sage	california management review
Emerald	management decision journal
ScienceDirect	long range planning
Wiley/ JStor	strategic management journal
Sage/ JStor	strategic organization journal
JStor	academy of management review
JStor	academy of management journal
Emerald	journal of business strategy
جایی نمایه نمیشود	journal of sloan school of management
جایی نمایه نمیشود	harvard business review magazine

به این ترتیب از پایگاه های زیر برای مرور نظام مند استفاده شد:

جدول ۴- پایگاه های داده منتخب برای مرور نظام مند ادبیات

نوع منبع	مقالات لاتین	مقالات فارسی
پایگاه داده	Sage ScienceDirect Emerald JStor	پورتال جامع علوم انسانی پایگاه مجلات ایرانی (مگیران) پایگاه مرکز اطلاعات علمی جهاد دانشگاهی (Sid.ir)

واژگان کلیدی مورد نظر ابتدا در سه قسمت عنوان، چکیده و واژگان کلیدی جستجو شدند؛ اما نتایج رضایت بخشی نداشتند زیرا بخش عمده ای از مقالات یافت شده خارج از حیطه این پژوهش بوده اند (در حوزه هایی مانند مهندسی برق و کنترل، علوم شناختی و اعصاب و... قرار داشتند). به این ترتیب، واژگان کلیدی در قسمت عنوان مورد جستجو قرار گرفتند که نتایج بهتری به دست آمد. به دلیل تمایل به بررسی تمرکز زمانی نویسندگان مقالات روی موضوع، محدودیت زمانی برای مقالات فارسی لحاظ نشد، اما در مورد مقالات لاتین، به دلیل تعداد بالای مقالات، تنها موارد چاپ شده طی سال های ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۳ مورد بررسی قرار گرفت. فصول کتاب و مقالات کنفرانسی حذف شدند؛ در نهایت ۱۲۶ مقاله فارسی و ۵۲۴ مقاله لاتین حاصل شد.

معیارهای شمول مقالات لاتین: زبان انگلیسی، چاپ شده در ژورنال های معتبر، بازه زمانی قابل قبول، شامل کلیدواژه های strategic control یا management control systems (در مورد پایگاه های فارسی، کلیدواژه های «کنترل راهبردی»، «کنترل استراتژیک»، «سیستم های کنترل مدیریت» یا «نظام های کنترل مدیریت» بررسی شدند)

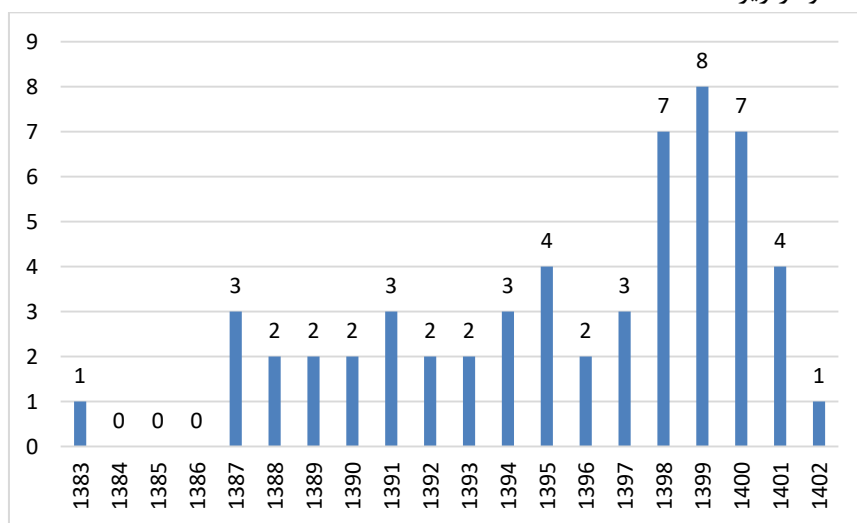
معیارهای رد مقالات لاتین: مقاله های غیر انگلیسی زبان، غیر مرتبط با سوالات تحقیق، مقاله های کوتاه یا کنفرانسی، عدم تناسب حوزه پژوهش، عدم ارتباط محتوایی، عدم امکان دسترسی به پژوهش، پژوهش های تکراری در پایگاه داده های مختلف

لازم به ذکر است که محدودیتی در جغرافیای انتشار اعمال نشده و مقالات همه مناطق در این مطالعه بررسی شده اند. با توجه به اینکه فرایند مرور ادبیات از اواخر ۱۴۰۲ تا اوایل ۱۴۰۳ (اواخر ۲۰۲۳ تا اوایل ۲۰۲۴) ادامه داشت؛ مقالات فارسی تا پایان ۱۴۰۲ و مقالات انگلیسی تا پایان ۲۰۲۳ مورد بررسی قرار گرفتند تا فرایند برای پژوهشگران قابل تکرار باشد.

دو قسمت آخر این نمودار در قسمت تحلیل یافته های پژوهش آمده است.

تحلیل یافته های پژوهش

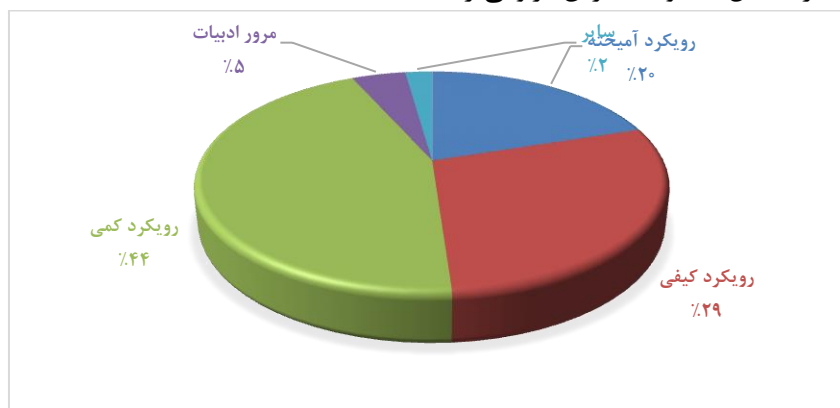
نتیجه جستجوی اولیه در میان پژوهش های داخلی با موضوع کنترل راهبردی، تعداد ۱۲۶ مقاله بود (در اینجا تعداد مقالات پیشنهادی پایگاه ها مدنظر است، پیش از غربال آنها، به استثناء پایگاه داده sid.ir. در این پایگاه امکان جستجوی پیشرفته و فیلتر کردن نتایج وجود ندارد و در نتیجه جستجوی هریک از کلیدواژه های مدنظر منجر به بیش از ۱۲۰ هزار نتیجه شد. به این ترتیب موارد مرتبط گزینش شده و تعداد اولیه در اینجا لحاظ نشد) که با مرور سریع عناوین و چکیده ها، در ارتباط با کلیدواژه های «سیستم های کنترل مدیریت»، «نظام های کنترل مدیریت»، «کنترل راهبردی» و «کنترل استراتژیک»، تعداد ۵۶ مقاله علمی پژوهشی فارسی که با موضوع پژوهش تناسب بیشتری داشتند برای مطالعه دقیقتر انتخاب شدند؛ توزیع زمانی مقاله های منتخب به ترتیب نمودار زیر است:



شکل ۳- توزیع زمانی مقالات فارسی منتخب حوزه کنترل راهبردی و سیستم های کنترل مدیریت

مفهوم کنترل راهبردی برای اولین بار در سال ۱۳۸۲ در نشریات فارسی مطرح شده است؛ از سال ۱۳۸۷ پرداختن به این موضوع بیشتر مورد علاقه پژوهشگران و دانشمندان قرار گرفته و سال های ۱۳۹۸ تا ۱۴۰۰ بیشترین تعداد مقاله در این حوزه منتشر شده است. نمودار زیر توزیع موضوعات اصلی مدنظر در این مقالات را نشان

میدهد؛ چنان که ملاحظه میشود، توسعه مدل کنترل استراتژیک برای سازمان های ایرانی، محبوبترین موضوع در میان پژوهشگران ایرانی بوده است. در میان روش ها نیز، استفاده از تحلیل محتوا بیشترین فراوانی را داشته است.

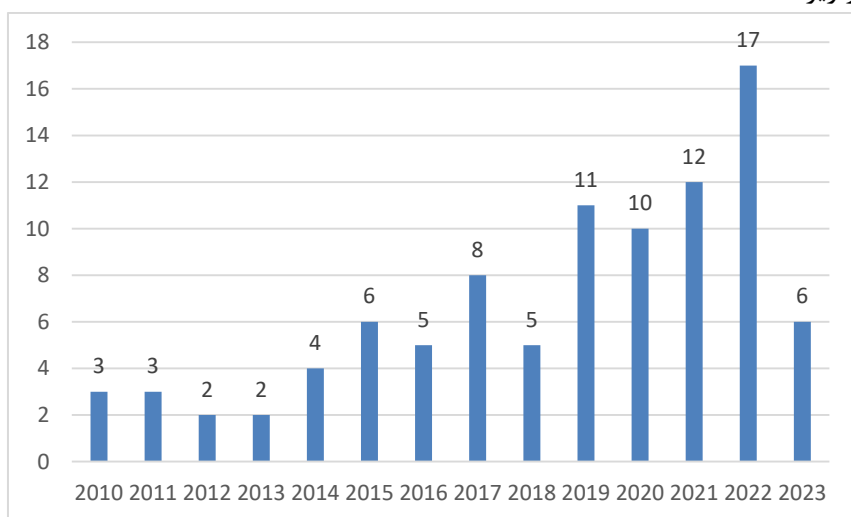


شکل ۴- موضوعات مورد علاقه پژوهشگران داخلی کنترل راهبردی

مفهوم سیستم های کنترل مدیریت برای اولین بار در سال ۱۳۶۸ در نشریات فارسی مطرح شده است. اغلب مطالعات مورد بررسی (۸۲٪) مطالعات کمی هستند؛ فریمانی، پورحیدری و خدای پور (۱۴۰۱) در مطالعه ای ترکیبی به شناسایی شاخص های رویکردهای تعاملی و تشخیصی در استفاده از سیستم های کنترل مدیریت و اولویت بندی آنها با استفاده از رویکرد مدلسازی ساختاری تفسیری پرداختند. ایشان شاخص های هفده گانه به شرح زیر را شناسایی کرده بودند: مدیریت ارتباطات، مدیریت زمان و هزینه، شناسایی نبود اطمینان راهبردی و توسعه برنامه های عملیاتی، بررسی عملکرد و ارزیابی پیامدها، الگوبرداری، برنامه ریزی در راستای اهداف استراتژیک، پیگیری پیشرفت به سمت اهداف و نظارت بر نتایج، تولیدکننده اطلاعات شکل دهنده اهداف مهم، ارزیابی تعاملات مدیران، جلسه های رودررو بین مدیران ارشد و عملیاتی، کلاس های آموزش های ضمن خدمت، مدیریت راهبردی تجزیه و تحلیل زنجیره ارزش، مدیریت کیفیت جامع، کارت امتیازی متوازن، بهایابی بر مبنای فعالیت و مدیریت بر مبنای فعالیت که در مدل ISM بر اساس نظر خبرگان تجمیع شد. این نویسندگان سپس در مطالعه دیگری (۱۴۰۰) با استفاده از روش PLS مدل خود را به آزمون

گذاشتند.

نتیجه جستجوی اولیه در میان پژوهش های خارجی با موضوع کنترل راهبردی، تعداد ۵۲۴ مقاله بود که با مرور سریع عناوین به تعداد ۱۳۹ مقاله کاهش یافت. در مرحله بعد، با مرور چکیده ها، تعداد ۹۴ مقاله که با موضوع پژوهش تناسب بیشتری داشتند برای مطالعه دقیقتر انتخاب شدند؛ توزیع زمانی مقاله های منتخب به ترتیب نمودار زیر است:



شکل ۵- توزیع زمانی مقالات لاتین منتخب حوزه کنترل راهبردی و سیستم های کنترل مدیریت

چنانکه در شکل فوق ملاحظه میشود، مفاهیم مورد بررسی در سال ۲۰۲۲ بیشترین توجه را در میان پژوهشگران و دانشمندان جلب کرده و بیشترین تعداد مقاله را در این حوزه منتشر نموده اند. نمودار زیر توزیع رویکردهای اصلی مدنظر در این مقالات را نشان میدهد؛ پژوهشگران به نسبت تقریباً برابری از رویکردهای کمی و نیز کیفی برای توسعه یا تایید مدل های خود استفاده کرده اند. در میان روش های مورد استفاده نیز، استفاده از روش مطالعه موردی، بیشترین فراوانی را داشته است.



شکل ۶- رویکردهای مورد استفاده در مقالات لاتین منتخب حوزه کنترل راهبردی و سیستم های کنترل مدیریت

در اینجا، ابتدا مروری بر مطالعات مشابه قبلی انجام گرفته و سپس خلاصه ای از نتایج مطالعات انجام شده روی مقالات منتخب به اختصار آورده خواهد شد؛ جدول زیر، مطالعات مشابه قبلی و تفاوت آنها با پژوهش حاضر را نشان میدهد:

جدول ۵- مطالعات مشابه قبلی و تفاوت آنها با پژوهش حاضر

پژوهش	سال	روش	داده ها	تفاوت با پژوهش حاضر
Bridging management control systems and innovation: The evolution of the research and possible research directions	۲۰۱۹	مرور ادبیات	بررسی مقالات، کتاب ها یا فصولی از کتاب ها که به بررسی MCS در نوآوری پرداخته اند (تا پایان سال ۲۰۱۸ و با تمرکز بر مجلات حوزه مدیریت و حسابداری) و استفاده از اثر گلوله برفی در یافتن مقالات مرتبط با استفاده از رفرنس های مقالات یافت شده.	در این مقاله ابعاد کنترل در بستر نوآوری احصا شده و شرح داده شده اند.

پژوهش	سال	روش	داده ها	تفاوت با پژوهش حاضر
Integrating management control systems, mindfulness and sustainability: an occupational health and safety perspective	۲۰۲۰	مرور ادبیات یکپارچه کننده	انجام مرور یکپارچه روی پایگاه های Scopus, EBSCO Google Scholar برای کلیدواژه های MCS، ذهن آگاهی و پایداری.	در این مقاله چارچوبی معرفی شده است که نشان می دهد چگونه نتایج پایداری - به ویژه بهبودهای بهداشت و ایمنی شغلی (OHS) - را می توان با ترکیب مداخلات مبتنی بر ذهن آگاهی (یا آموزش مبتنی بر ذهن آگاهی) به عنوان یک توانمندساز موثر MCS انجام داد. این مقاله به طور خاص به این موضوع پرداخته است که چگونه مداخلات مبتنی بر ذهن آگاهی را می توان در زمینه سازمانی برای افزایش نتایج پایداری OHS به کار برد.
In the field of tension between creativity and efficiency: a systematic literature review of management control systems for innovation activities	۲۰۲۰	مرور سیستماتیک ادبیات	مرور ۷۹ مقاله در حوزه سیستم های کنترل مدیریت در سال های ۱۹۵۹ تا ۲۰۱۹	نویسندگان چارچوبی چند بعدی متشکل از ۳ طبقه و ۱۳ عامل زیرمجموعه توسعه داده اند که خلاصه یافته های خود در حوزه سیستم های کنترل مدیریت برای نوآوری را شرح دهند. آنها سه طبقه ی عوامل بستر (شامل عوامل سازمانی، مربوط به نوآوری، بیرونی و فردی)، پیامدها (شامل پیامدهای سازمانی، مربوط به نوآوری، بیرونی و فردی) و طراحی سیستم های کنترل مدیریت (کنترل استراتژیک، کنترل فرهنگی، کنترل قبلی، کنترل توسعه و کنترل بعدی) را معرفی نموده اند.

در اینجا خلاصه مطالعات در قالب دو جدول آورده شده است؛ در جدول ۷، نظریات و دیدگاه های اقتباس شده طی مطالعات بررسی شده به ترتیب میزان تکرار در این مطالعات نشان داده شده است:

جدول ۶- نظریات و دیدگاه های اقتباس شده از مطالعات بررسی شده

ردیف	مفهوم/ چارچوب/ نظریه	توضیحات
۱	اهرم های کنترل	اهرم های کنترل سایمونز که در سال ۱۹۹۵ معرفی شده و شامل سیستم باورها، سیستم مرزها، سیستم کنترل تشخیصی و سیستم کنترل تعاملی میشود
۲	کارت امتیازی متوازن	مفهوم کارت امتیازی متوازن برای ارزیابی عملکرد شرکت ها، نخستین بار در سال ۱۹۹۴ توسط کاپلان و نورتون (۱۹۹۴) مطرح شد. کارت امتیازی متوازن نشان دهنده نظامی علی است که در آن نتایج مالی منتج از رویکردهای شرکت در منظر مالی، منظر فرایندهای داخلی و نهایتاً منظر رشد و یادگیری است که به صورت علی از پایین به بالا، روی هم تاثیر دارند.
۳	نظریه نهادی	نظریه نهادی استدلال می کند که سازمان ها در محیط های نهادی گسترده تری تعبیه شده اند؛ نظریه نهادی روشی برای تفکر در مورد ساختارهای سازمانی رسمی و ماهیت فرآیندهای اجتماعی مبتنی بر تاریخی است که از طریق آن این ساختارها توسعه می یابند. این نظریه یکی از غالب ترین دیدگاه ها در تحلیل سازمانی بوده است؛ با این حال، استدلال شده که تئوری نهادی اغلب با در نظر گرفتن دلایل رفتار ناشی از منبع بیرونی، آنچه در داخل سازمان وجود دارد را همانند «جعبه سیاه» ناشناخته باقی گذاشته است.
۴	نظریه نمایندگی	تقریباً هر پژوهشی که دغدغه های زیست محیطی و ترکیب آن با MCS ها را مطرح کرده است، مبتنی بر تئوری نمایندگی بوده است.
۵	نظریه ذینفعان	نظریه ذینفعان (هم از نظر هنجاری که طبق آن، هدف شرکت ها ایجاد ارزش برای همه ذینفعان یا ارزش برای جامعه است، و هم از نظر ابزاری که طبق آن، هدف شرکت ها به حداکثر رساندن ارزش سهامداران در بلندمدت است)، از این نظریه برای گزارش دهی یکپارچه اقدامات مورد نظر برای مسئولیت اجتماعی و پایداری اتخاذ شده اند.
۶	نوآوری	در حالت عمومی تاثیر سیستم های کنترل روی نوآوری مورد مطالعه قرار گرفته است، مثلاً Barros & Ferreira (۲۰۲۲) با انجام یک مطالعه موردی نشان دادند که همه اهرم ها باید در مدیریت نوآوری دخیل باشند و هر یک به طور جمعی نقشی را ایفا کنند؛ با تشبیه یک قیاس با یک ماشین، نیروهای الهام بخش شتاب دهنده هایی هستند که سرعت را فراهم می کنند در حالی که نیروهای محدود کننده مدل، همانند فرمان است که اجازه می دهد به مقصد برسید. بدون این فرمان، احتمالاً نیروهای الهام بخش منجر به انحراف از توجه به اهداف کلی تر شرکت می شود. تقویت متقابل زمانی اتفاق می افتد که اهرم هایی که محدودیت ها را ایجاد می کنند با اهرم هایی ترکیب می شوند که تفکر خلاقانه کارکنان را به سمت راه حل های جدید سوق می دهند.
۷	نظریه اقتضایی	نظریه اقتضایی استدلال می کند که سازمان ها ساختارها را برای انطباق و تناسب با عوامل زمینه ای متغیر تنظیم می کنند.

ردیف	مفهوم/چارچوب/نظریه	توضیحات
۸	نظریه عمل ^۳	نظریه عمل در مورد این است که موجودات اجتماعی چگونه با انگیزه‌ها و مقاصد گوناگون خود دنیایی که در آن زندگی می‌کنند را ایجاد و متحول می‌کنند (Sharma & Lowe (۲۰۲۳) از این نظریه کمک گرفته‌اند تا فهم شکل‌گیری و وضع شیوه (مجموعه‌ای از فعالیت‌ها یا شکل خاصی از رفتار که روال شده باشد) های جدید را در سطح بازیگران تسهیل نمایند).
۹	نظریه قابلیت‌های پویا	Zeng, Zhang & Zu (۲۰۲۴) رابطه سازگاری بین کنترل رسمی و غیر رسمی را از منظر قابلیت‌های پویا بررسی کرده‌اند. از منظر قابلیت‌های پویا، کنترل رسمی بر عملکردهای کنترل و نظارت سیستم کنترل مدیریت متمرکز است و توجه زیادی به بهبود کارایی استفاده از منابع دارد. کنترل غیررسمی می‌تواند شور و شوق، ابتکار و احساس افتخار کارکنان را افزایش دهد، تضاد نمایندگی در سازمان را کاهش دهد و هماهنگی، ارتباطات و یادگیری را بین بخش‌های مختلف شرکت ارتقا دهد. آنها مدلی ارائه کرده‌اند که نشان می‌دهد مکانیزم سازگاری و قابلیت‌های پویا از طریق کنترل‌های رسمی و غیر رسمی باعث سازگاری پایدار (با سه استراتژی تدافعی، تهاجمی و تحلیلی) می‌شود.
۱۰	نظریه خیر عمومی	نظریه خیر عمومی بیان می‌کند که هدف شرکت‌ها افزایش رفاه نسل حاضر و آینده است؛ از این نظریه برای گزارش دهی یکپارچه اقدامات مورد نظر برای مسئولیت اجتماعی و پایداری استفاده شده‌است.
۱۱	نظریه عمومی سیستم‌ها	نظریه عمومی سیستم‌ها چارچوبی مفهومی برای درک ساختار و ویژگی‌های یک سازمان با اشاره به روابط و وابستگی متقابل بین اجزای آن و محیط خارجی است. برخی از مطالعات سازمانی از این تئوری برای تشریح ارتباط بین زیرسیستم‌های مختلف داخلی و خارجی سازمانی استفاده کرده‌اند.
۱۲	پیوستار استراتژی مینتربرگ و واترز	پیوستار استراتژی مینتربرگ و واترز، استراتژی‌های دقیق تا ظهوریابنده را ترسیم می‌کند.
۱۳	سه گانه TBL	TBL یا Triple Bottom Line که اشاره به چارچوب جهانی گزارش دهی پایداری دارد که سه دسته مالی، محیطی و اجتماعی را شامل می‌شود
۱۴	چارچوب کنترل Malmi & Browns (۲۰۰۸)	کنترل‌های فرهنگی، اداری و سایبرنتیک
۱۵	نظریه کنترل رسمی	متشکل از دو نوع کنترل فرایند و کنترل خروجی

بر مبنای آنچه در جدول فوق حاصل شد، خلاصه مفاهیم و عوامل کنترل در قالب اهرم‌های کنترلی سایمونز که پرتکرارترین چارچوب مورد استفاده در مطالعات بوده است، به ترتیب دو جدول زیر آورده شده است؛ جدول ۸ خلاصه جامعی از کلیه مفاهیم و عوامل

احصا شده در مدل های کنترل استراتژیک در صنعت کشور را نشان میدهد:

جدول ۸- مفاهیم و عوامل احصا شده در مدل های کنترل استراتژیک مطالعات داخلی

نام اهرم کنترلی	ابعاد مرتبط به آن	ابزارهای مرتبط	مراجع
تعاملی	کنترل پیچیده ارزشی، کنترل نوظهور، کنترل فرهنگی، کنترل غیر رسمی، کنترل پیش نگر، کنترل آگاهی های ویژه، کنترل تعاملی، کنترل سیاسی، کنترل انطباقی، یادگیری سازمانی در سازمان، کنترل پیشگیرانه، مشتری سازی و تکریم ارباب رجوع، کنترل مبتنی بر سناریو، مدیریت تعارضات، کنترل مسئولانه	تنوع و تکثر هیئت مدیره سازمان، رهبری هیئت مدیره	خاشعی، وحید؛ هرنندی، عطاءالله. (۱۳۹۴). رحمان سرشت، حسین؛ حبیبی بدرآبادی، محبوبه. (۱۳۹۳). اعتمادیان، سجاد و پرهیزکار، محمد مهدی. (۱۴۰۰). خاشعی، وحید؛ مجرد، محرم. (۱۳۹۱). خاشعی، وحید. (۱۳۹۴). خاشعی، وحید؛ اکبری، محسن؛ قاسمی شمس، معصومه. (۱۳۹۸). خاشعی، وحید؛ نورنژاد، وحید. (۱۳۹۹). سیادت، سعیده؛ امینی، محمدتقی؛ پرهیزگار، محمد مهدی؛ سالار، جمشید. (۱۳۹۸). هژبری حقیقی، سیاوش؛ شاه حسینی، محمد علی؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ محمودزاده، ابراهیم. (۱۳۹۹). ریاحی سامانی، اسحاق؛ دیواندری، علی؛ کلانتری، عبدالحسین؛ حسینی، سید محمود. (۱۴۰۰).
تشخیصی	هوشمندی راهبردی برون سازمانی، هوشمندی راهبردی درون سازمانی، کنترل اطلاعات، کنترل محتوای راهبرد، کنترل فرایندی، کنترل مشوق ها، کنترل تدریجی، کنترل حین عملیات، کنترل پس نگر یا بازخورد، نظارت محیطی، بهینه گزینی (بنچ مارکینگ) و عملکرد، کنترل های ساختاری، کنترل های فردی، کنترل های فرایندی،	ابزار نظارتی هیئت مدیره، ابزار نظارتی مجمع عمومی، سیستم انگیزشی برای مدیران، سازوکارهای حمایت از فرایندهای دانشی، سیستم اطلاعات، سیستم رضایت مشتری	خاشعی، وحید؛ هرنندی، عطاءالله. (۱۳۹۴). خاشعی، وحید؛ اکبری، محسن؛ قاسمی شمس، معصومه. (۱۳۹۸). خاشعی، وحید؛ حسینی، سید محمود؛ حاجی کریمی، عباسعلی؛ رضاییان، علی؛ لشکر بلوکی، مجتبی. (۱۳۹۱). اعتمادیان، سجاد و پرهیزکار، محمد مهدی. (۱۴۰۰). خاشعی، وحید؛ نورنژاد، وحید. (۱۳۹۹). خانی، علی؛ علی احمدی، علیرضا؛ امینی، محمدتقی؛ زارع، ساسان.

نام اهرم کنترلی	ابعاد مرتبط به آن	ابزارهای مرتبط	مراجع
	کنترل اجرای استراتژی، کنترل راهبردی پیش از عمل، کنترل راهبردی حین عمل، کنترل راهبردی بعد از عمل، سیستم حاکمیت شرکتی، سیاست ها و فرایندهای سازمان، کنترل پیش فرض ها و مفروضات راهبردی، کنترل تکنولوژی، کنترل بازار، ارزیابی فرایند اجرای استراتژی ها، انعکاس نتایج ارزیابی ها و انجام اقدامات اصلاحی، توسعه کنترل های درونی در سازمان، تامین رفاه اقتصادی و اجتماعی اعضا، کنترل منابع و قابلیت ها، کنترل داخلی، کنترل حسابداری، کنترل وظیفه ای، کنترل تبدیل راهبرد		(۱۳۹۹). رحمان سرشت، حسین؛ حبیبی بدرآبادی، محبوبه. (۱۳۹۳). سیادت، سعیده؛ امینی، محمدتقی؛ پرهیزگار، محمد مهدی؛ سالار، جمشید. (۱۳۹۸). خاشعی، وحید؛ اسدی، رضا. (۱۳۹۸). هژبری حقیقی، سیاوش؛ شاه حسینی، محمدعلی؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ محمودزاده، ابراهیم. (۱۳۹۹). ریاحی سامانی، اسحاق؛ دیواندری، علی؛ کلانتری، عبدالحسین؛ حسینی، سید محمود. (۱۴۰۰). خاشعی، وحید؛ طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین. (۱۳۹۸).
باورها	کنترل چشم انداز، کنترل بینشی و ارزشی، رهبری فکر، رهبری دانش، رهبری اخلاق گرا، ارزش های محوری سازمان	-	خاشعی، وحید؛ هرنندی، عطاءالله. (۱۳۹۴). خاشعی، وحید؛ نورنژاد، وحید. (۱۳۹۹). رحمان سرشت، حسین؛ حبیبی بدرآبادی، محبوبه. (۱۳۹۳). سیادت، سعیده؛ امینی، محمدتقی؛ پرهیزگار، محمد مهدی؛ سالار، جمشید. (۱۳۹۸).
مرزها	کنترل محدودکننده	-	خاشعی، وحید؛ هرنندی، عطاءالله. (۱۳۹۴). خاشعی، وحید؛ طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین. (۱۳۹۸).

در جدول ۹ نیز خلاصه ای از عوامل/ ابعاد نام برده در سیستم های کنترل و نیز ابزارهای مربوط به هریک بر اساس مطالعات انجام شده نشان داده شده است:

جدول ۹- مفاهیم و عوامل احصا شده در مدل های کنترل استراتژیک مطالعات بین المللی

نام اهرم کنترلی	ابعاد مرتبط به آن	ابزارهای مرتبط	مراجع
تعاملی	سیاست محیطی، رصد محیطی، ظرفیت انطباقی، ظرفیت پیش بینی، کنترل های بده بستانی، پیش بینی آینده	تعامل با ذینفعان خارجی، جلسات رسمی، درگیر کردن کارکنان عملیاتی، تحلیل انتقادی صورجلسه ها، پذیرش زود هنگام تکنولوژی های پیچیده، ارتباط چهره به چهره، یکپارچه شدن با ذینفعان، چشم انداز مشترک، یادگیری سازمانی، تاثیرگذاری بر مقررات محیطی، جلسات چهره به چهره، مشارکت و تعاملات مداوم بین سلسله مراتب سازمان، جلسات منظم برای ترویج بحث و گفتگو، بحث های منظم بین مدیران ارشد و سایر مدیران جهت ارزیابی پیامدهای تصمیمات و عدم قطعیت های استراتژیک، کنترل رقابت در بازار	Sundin, H., & Brown, D. A. (2017). Bracci, E., & Tallaki, M. (2021). Roos, N., & Guenther, E. (2020). Laguir, L., Laguir, I., & Tchemeni, E. (2019). Pagliarussi, M. S., & Leme, M. A. (2020). Rad, A. (2016). Albertini, E. (2019). Biswas, S. S. N., & Akroyd, C. (2022). Li, H., An, N., & Liu, J. (2021).
تشخیصی	برنامه های استراتژیک CSR، کنترل های سایبرنتیک، سیستم های پاداش و جبران، کنترل های اداری	ابزارهای ارزیابی، شاخص ها، گزارش دهی اجتماعی استاندارد، سیستم های مدیریت محیطی، دستورالعمل های جهانی، دستورالعمل های عملیاتی، فرم های درخواست بهبود، اهداف و شاخص های سیستم مدیریت، سیستم ERP، بودجه، ارزیابی عملکرد عملیاتی، اندازه گیری عملکرد، پاداش ها و مشوق ها، تدوین اهداف چالشی قابل دستیابی، برنامه ماهیانه و سالیانه، پایش برنامه ها، کنترل منابع مالی، کنترل فرایندهای برنامه ریزی استراتژیک رسمی، استفاده از BSC و نقشه استراتژیک، کنترل انطباق زیرسیستم ها، کنترل اجرای موفق استراتژی ها	Laguir, L., Laguir, I., & Tchemeni, E. (2019). Sundin, H., & Brown, D. A. (2017). Hosoda, M. (2021). Laguir, L., Laguir, I., & Tchemeni, E. (2019). Roos, N., & Guenther, E. (2020). Pagliarussi, M. S., & Leme, M. A. (2020). Dimes, R., & de Villiers, C. (2021). Albertini, E. (2019). Naro, G., & Travaillé, D. (2011). Shahbaz, W., & Sajjad, A. (2021). Bracci, E., & Tallaki, M. (2021). Li, H., An, N., & Liu, J. (2021).

نام اهرم کنترلی	ابعاد مرتبط به آن	ابزارهای مرتبط	مراجع
باورها	بیانیه های ماموریت، چشم انداز، ارزش های محوری، شعارها	دوره های آموزشی، ابزارهای ارتباطی مثل سیستم های اینترنت و خبرنامه های داخلی، رویدادها و کنفرانس ها، کارگاه های آموزشی، مدیریت شریک سرمایه گذار، مدیریت مشتری، مدیریت کارکنان، تهیه جهت گیری استراتژی محیطی، تهیه خطوط راهنما برای R&D محیطی	Laguir, L., Laguir, I., & Tchemeni, E. (2019). Eldridge, S., van Iwaarden, J., van der Wiele, T., & Williams, R. (2013). Albertini, E. (2019). Bracci, E., & Tallaki, M. (2021). Pagliarussi, M. S., & Leme, M. A. (2020). Dimes, R., & de Villiers, C. (2021). Biswas, S. S. N., & Akroyd, C. (2022).
مرزها	ساختار سازمانی	کنترل ها و ممیزی های داخلی، خطوط راهنما در مورد فعالیت های محیطی، خطوط راهنما درباره فعالیت های اجتماعی، خطوط راهنما درباره خریدهای پایدار، خطوط راهنمای اخلاقی، و کدهای عملکرد، فرهنگ سازمانی مبتنی بر اعتماد و شفافیت، توسعه تیم های با عملکرد بالا، سیاست ها، نقش ها و مسئولیت ها، جایگزین کردن رویه های استاندارد، افزایش شفافیت و بهبود کنترل رفتاری در فرایندهای تصمیم گیری، حفظ کنترل های رسمی بالا به پایین، انطباق با مقررات، پرهیز از هزینه های رگولاتوری	Roos, N., & Guenther, E. (2020). Laguir, L., Laguir, I., & Tchemeni, E. (2019). Bracci, E., & Tallaki, M. (2021). Hosoda, M. (2021). Shahbaz, W., & Sajjad, A. (2021). Laguir, L., Laguir, I., & Tchemeni, E. (2019). Dimes, R., & de Villiers, C. (2021). Hosoda, M. (2021). Rad, A. (2016). Albertini, E. (2019).

نتیجه گیری و پیشنهادات

مطالعه پژوهش های داخلی نشان میدهد این پژوهش ها به طور نسبتاً یکسانی گرایش کمی یا کیفی داشته اند؛ در گروه پژوهش های کمی، عمدتاً اثر کنترل استراتژیک یا ابعاد آن بر عملکرد سازمان مورد سنجش قرار گرفته است و در گروه تحقیقات کیفی یا ترکیبی، تلاش شده مدل کنترل استراتژیک در صنایع مورد بررسی ترسیم گردد. شایان ذکر است هیچ یک از این مطالعات به بررسی کنترل استراتژیک در صنعت برق اعم از تولید تجهیزات، تولید برق، یا توزیع آن نپرداخته بودند.

مطالعات خارجی نیز برای ارائه مدل کنترل از مدل ها و چارچوب های مختلفی به عنوان چارچوب پایه ای مدل خود استفاده کرده بودند که نوع شناسی مطالعات انجام شده در جدول ۸ آورده شده است. چنان که ملاحظه شد، چارچوب سایمونز، پراستنادترین مطالعه در میان پژوهش های مورد بررسی بود. لذا با مبنا قرار دادن این چارچوب، تلاش شد تا سایر مطالعات بر اساس ابعاد یا ابزارهایی که ارائه داده بودند در چهار اهرم تشخیصی، تعاملی، باورها و مرزها دسته بندی شوند. به نظر میرسد پیشرفته ترین نوع کنترل در دسته کنترل های تعاملی قرار دارند چنان که نیلسون، پتری و وستلیوس (۲۰۲۰) نیز در کتاب خود به اهمیت گفتگو در نفوذ استراتژی و بهبود فرایند کنترل پرداخته اند. لکن آنچنان که انتظار هم میرود، بیشترین بسط و توسعه، چه به لحاظ ابعادی و چه به لحاظ ابزاری، در میان اهرم های نامبرده به کنترل تشخیصی اختصاص دارد که دلیل این امر احتمالا ملموس تر بودن این نوع از کنترل است. به این ترتیب، مسیرهای پژوهشی زیر برای سایر محققان توصیه میشود:

- بررسی نقاط ضعف سیستم های کنترل تشخیصی در سازمان های ایرانی
- بررسی ارزش افزوده پیاده سازی سیستم های کنترل تعاملی در سازمان های با حاکمیت کنترل تشخیصی
- بررسی تعمیم پذیری مدل سایمونز در صنایع کشور و ارائه مدل بومی سازی شده
- تبیین موانع کنترل در هر یک از اهرم های مدل سایمونز

پی نوشت ها

1. Batch sizes
2. PRISMA (Preferred Reporting Items for Systematic Reviews and Meta-Analyses)
3. Practice Theory

منابع

آثار، شکرالله؛ جلال پور، شیلا؛ ایوبی، فاطمه؛ رحمانی، محمدرضا؛ و رضائیان، محسن (۱۳۹۴). پریزما، موارد ترجیحی در گزارش مقالات مروری منظم و فراتحلیل ها. مجله دانشگاه علوم پزشکی رفسنجان، ۱۵ (۱)، ۶۳-۸۰.

- اعتمادیان، سجاد و پرهیزکار، محمدمهدی. (۱۴۰۰). مدل کنترل راهبردی گمرک جمهوری اسلامی ایران. مطالعات مدیریت راهبردی. ۱۲ (۴۷). ۲۷۶-۲۹۹.
- آنتونی، رابرت؛ دیردین، جان؛ بدفورد، نورتن. (۱۹۸۰). ویرایش ششم: نظام های کنترل مدیریت. ترجمه: محمدنقی ضیائی بیگدلی. (۱۳۷۲). تهران: انتشارات مرکز آموزش مدیریت دولتی.
- خاشعی، وحید. (۱۳۹۴). ارائه الگویی طبقه بندی شده از ابزارهای کنترل راهبردی. اندیشه مدیریت راهبردی، ۱۷ (۱)، ۱۲۱-۱۴۵.
- خاشعی، وحید؛ نورنژاد، وحید. (۱۳۹۹). ارائه مدل کنترل راهبردی در صنعت روغن کِشی. چشم انداز مدیریت بازرگانی. ۱۹ (۴۳). ۴۱-۶۳.
- خاشعی، وحید؛ طیبی ابوالحسنی، سیدامیرحسین. (۱۳۹۸). طراحی مدل کنترل راهبردی در صنعت بانکرینگ. پژوهش های مدیریت راهبردی. ۲۵ (۷۳). ۵۹-۸۵.
- خاشعی، وحید؛ اسدی، رضا. (۱۳۹۸). طراحی مدل کنترل راهبردی در استارتاپ های اینترنتی. مطالعات مدیریت راهبردی. ۱۰ (۳۷). ۱۲۵-۱۳۹.
- خاشعی، وحید؛ اکبری، محسن؛ قاسمی شمس، معصومه. (۱۳۹۸). کنترل راهبردی در بانکداری ایران: نگاهی تاریخی به الگوهای پیشین و ارائه مدلی نوین. بهبود مدیریت. ۱۳ (۳). ۲۳-۵۰.
- خاشعی، وحید؛ هرندی، عطاءالله. (۱۳۹۴). تبیین مدل کنترل راهبردی در صنعت توزین. مطالعات مدیریت راهبردی. ۶ (۲۲). ۶۱-۸۰.
- خاشعی، وحید؛ مجرد، محرم. (۱۳۹۱). جستجوی بهبود عملکرد سازمانی از طریق کنترل راهبردی (مورد مطالعه بازرسی کل ناجا). نظارت و بازرسی. ۶ (۲۱). ۷-۳۲.
- خاشعی، وحید؛ حسینی، سیدمحمود؛ حاجی کریمی، عباسعلی؛ رضاییان، علی؛ لشکرلوکی، مجتبی. (۱۳۹۱). کاوشی بر الگوی کنترل راهبردی سازمانی: رویکردی کارکردگرایانه و نمونه ای آرمانی. اندیشه مدیریت راهبردی. ۶ (۱). ۵-۳۴.
- خانی، علی؛ علی احمدی، علیرضا؛ امینی، محمدتقی؛ زارع، ساسان. (۱۳۹۹). طراحی مدل کنترل راهبردی فراتلفیق با رویکرد سیستمی. سیاست های راهبردی و کلان. ۳۱ (۳). ۳۹۶-۴۲۰.
- خلیلی پالندی، فرشته؛ کرد نائیچ، اسدالله؛ خداداد حسینی، سیدحمید و شیرخدایی، میثم. (۱۴۰۰). مرور نظام مند ادبیات: مقایسه تطبیقی مطالعات انگیزه های خرید. پژوهش های مدیریت در ایران. ۲۵ (۱). صص ۱۱۷-۱۳۵.
- راضی، نسرین؛ مشبکی، اصغر؛ خداداد حسینی، سیدحمید؛ کرد نائیچ، اسدالله. (۱۳۹۹). همگرایی در رویکردهای چندبعدی بین بخشی و بین سازمانی در پژوهش های ارزیابی عملکرد: مرور نظام مند ادبیات B2B فروش. مدیریت بازرگانی. ۱۲ (۲). صص ۲۸۵-۳۱۴.
- رحمان سرشت، حسین؛ حبیبی بدرآبادی، محبوبه. (۱۳۹۳). الگویی برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی. پژوهشنامه بیمه. ۲۹ (۱). ۵۳-۷۸.
- ریاحی سامانی، اسحاق؛ دیواندری، علی؛ کلاتری، عبدالحسین؛ حسینی، سیدمحمود. (۱۴۰۰). تبیین

مدل کنترل راهبردی در سازمان های رسانه ای (با تمرکز بر شبکه های تلویزیونی). *فصلنامه پژوهش های ارتباطی*. ۲ (۱۰۶). ۵۶-۳۳.

سایمونز، رابرت. (۱۹۹۴). *نظام های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی*. ترجمه: مجتبی اسدی. (۱۳۹۳). تهران: انتشارات آریانا قلم.

سیادت، سعیده؛ امینی، محمدتقی؛ پرهیزگار، محمدمهدی؛ سالار، جمشید. (۱۳۹۸). *طراحی و تبیین الگوی راهبردی کنترل استراتژیک با رویکرد خود کنترلی بر مبنای نظریه پردازی داده بنیاد*. مدیریت سازمان های دولتی. ۸ (۱). ۳۱-۱۱.

فریمانی، علیرضا؛ پورحیدری، امید و خدای پور، احمد. (۱۴۰۱). ارائه مدل ساختاری شاخص های رویکرد تعاملی و تشخیصی در استفاده از سیستم های کنترل مدیریت در شرکت های دولتی ایران. *دوفصلنامه علمی حسابداری دولتی*. ۲ (۱۶). صص ۱-۲۰.

هژبری حقیقی، سیاوش؛ شاه حسینی، محمدعلی؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ محمودزاده، ابراهیم. (۱۳۹۹). *نگرش تحلیلی بر کنترل راهبردی؛ الگوها و دیدگاه ها*. مطالعات راهبردی ناجا. ۴ (۱۳). ۱۷۳-۲۰۹.

هژبری حقیقی، سیاوش؛ شاه حسینی، محمدعلی؛ حسنقلی پور، طهمورث؛ محمودزاده، ابراهیم. (۱۳۹۹). *ارائه مدل کنترل راهبردی در هلدینگ های تولیدی صنعت الکترونیک*. بهبود مدیریت. ۳ (۱۴). ۲۲-۱.

- Albertini, E. (2019). The contribution of management control systems to environmental capabilities. *Journal of Business Ethics*, 159(4), 1163-1180.
- Barros, R. S., & Ferreira, A. M. D. S. D. C. (2022). Management Control Systems and Innovation: a levers of control analysis in an innovative company. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 18(4), 571-591.
- Biswas, S. S. N., & Akroyd, C. (2022). Management control systems and the strategic management of innovation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 19(5), 513-539.
- Bracci, E., & Tallaki, M. (2021). Resilience capacities and management control systems in public sector organisations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 17(3), 332-351.
- Dimes, R., & de Villiers, C. (2021). How management control systems enable and constrain integrated thinking. *Meditari Accountancy Research*, 29(4), 851-872.
- Durst, S., Hinteregger, C., & Zieba, M. (2024). The effect of environmental turbulence on cyber security risk management and organizational resilience. *Computers & Security*, 137, 103591.
- Eldridge, S., van Iwaarden, J., van der Wiele, T., & Williams, R. (2013). Management control systems for business processes in uncertain environments. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 31(1), 66-81.

- Emeagwali, O. L., & Aljuhamni, H. Y. (Eds.). (2019). *Strategic Management: A Dynamic View*. BoD—Books on Demand.
- Hosoda, M. (2021). Integrated reporting and changes in management control systems in large Japanese companies. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(3), 397-409.
- Jonathan, K., Beatrice, A., & Zachary, A. B. (2013). Strategic planning in turbulent environment: A Conceptual View. *DBA Africa Management Review*, 3(1).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance.
- Laguir, L., Laguir, I., & Tchemeni, E. (2019). Implementing CSR activities through management control systems: A formal and informal control perspective. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 32(2), 531-555.
- Li, H., An, N., & Liu, J. (2021). Strategic planning, strategy map and management control: a case study. *Nankai Business Review International*, 12(3), 386-408.
- Linnenluecke, M. K., Marrone, M., & Singh, A. K. (2020). Conducting systematic literature reviews and bibliometric analyses. *Australian Journal of Management*, 45(2), 175-194.
- Lorange, P., Scott Morton, M. S., & Ghoshal, S. (1986). *Strategic control systems*. (No Title).
- Merchant, K. A., & Otley, D. T. (2006). A review of the literature on control and accountability. *Handbooks of management accounting research*, 2, 785-802.
- Mohamed Shaffril, H. A., Samsuddin, S. F., & Abu Samah, A. (2021). The ABC of systematic literature review: the basic methodological guidance for beginners. *Quality & Quantity*, 55, 1319-1346.
- Naro, G., & Travaillé, D. (2011). The role of the balanced scorecard in the formulation and control of strategic processes. *Journal of Applied Accounting Research*, 12(3), 212-233.
- Nilsson, F., Petri, C. J., & Westelius, A. (Eds.). (2020). *Strategic management control: Successful strategies based on dialogue and collaboration*. Springer Nature.
- Otley, D., Broadbent, J., & Berry, A. (1995). Research in management control: an overview of its development. *British Journal of management*, 6, S31-S44.
- Page, M. J., McKenzie, J. E., Bossuyt, P. M., Boutron, I., Hoffmann, T. C., Mulrow, C. D., ... & Moher, D. (2021). The PRISMA 2020 statement: an updated guideline for reporting systematic reviews. *International journal of surgery*, 88, 105906.
- Pagliarussi, M. S., & Leme, M. A. (2020). The institutionalization of management control systems in a family firm. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 17(4), 649-673.
- Paul, J., & Barari, M. (2022). Meta-analysis and traditional systematic literature reviews—What, why, when, where, and how?. *Psychology & Marketing*, 39(6),

- 1099-1115.
- Paul, J., Lim, W. M., O'Cass, A., Hao, A. W., & Bresciani, S. (2021). Scientific procedures and rationales for systematic literature reviews (SPAR-4-SLR). *International Journal of Consumer Studies*, 45(4), O1-O16.
- Preble, J. F. (1992). Towards a comprehensive system of strategic control. *Journal of Management Studies*, 29(4), 391-408.
- Preble, J. F. (1992). Environmental scanning for strategic control. *Journal of Managerial Issues*, 254-268.
- Rad, A. (2016). Risk management-control system interplay: case studies of two banks. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 12(4), 522-546.
- Roos, N., & Guenther, E. (2020). Sustainability management control systems in higher education institutions from measurement to management. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 21(1), 144-160.
- Schreyögg, G., & Steinmann, H. (1987). Strategic control: A new perspective. *Academy of management Review*, 12(1), 91-103.
- Shahbaz, W., & Sajjad, A. (2021). Integrating management control systems, mindfulness and sustainability: an occupational health and safety perspective. *Corporate Governance: The International Journal of Business in Society*, 21(3), 433-449.
- Sharma, U., & Lowe, A. (2023). Change agents' enactment of management control systems: shaping strategic change in a telecommunications organisation. *Qualitative Research in Accounting & Management*, 20(2), 229-256.
- Siska, L. (2015). The concept of management control system and its relation to performance measurement. *Procedia Economics and Finance*, 25, 141-147.
- Song, S., Hossin, M. A., Yin, X., & Hosain, M. S. (2021). Accelerating green innovation performance from the relations of network potential, absorptive capacity, and environmental turbulence. *Sustainability*, 13(14), 7765.
- Sundin, H., & Brown, D. A. (2017). Greening the black box: integrating the environment and management control systems. *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, 30(3), 620-642.
- Zeng, X., Zhang, T., & Zu, Y. (2024). Management control matching pattern and company strategic aggressiveness: empirical test based on annual report text information. *Chinese Management Studies*, 18(1), 146-173.

A pattern for strategic control of businesses

vahid Khashei varnamkhasti¹

mahdi Ebrahimi²

rahim zare³

Fatemeh Abbasi Mazar⁴

Abstract

Nowadays, organizations are facing a transitioning economy and uncertain environment. To survive and flourish in this turbulent environment, they are forced to cope with its challenges. Therefore, it is necessary for all business organizations to change their strategies on time and continuously; that is the main issue of strategic control. In fact, strategic control is an important part of the strategic management process to ensure the appropriate path of strategies and effective management of the organization, which unfortunately is often not addressed as required. There are many theoretical and practical researches in this field; but considering the extent and dispersion of these researches, the need for developing a comprehensive and up-to-date theoretical framework in this field is felt. Therefore, using the method of systematic literature review, for identifying research questions, inclusion and exclusion criteria, searching related keywords, extracting and combining data, we summarized the results of 150 studies in the field of strategic control and presented them in one pattern. Based on the developed pattern, strategic control dimensions (according to Simon's framework) and strategic control components (including political, cultural, environmental compliance predictive, scenario-based control, and organizational learning as components of interactive control system; formal extra-organizational and intra-organizational controls as components of diagnostic control system; insight and value control as a component of belief system; limiting controls and organizational structure as components of boundary system) are identified, then potential future research opportunities as well as gaps in this field are identified, suggested, and discussed.

Keywords: strategic control, Systematic Literature Review (SLR), turbulent environment

1. Associate Professor, management and accounting faculty, Allameh Tabataba'i University

2. Associate Professor, management and accounting faculty, Allameh Tabataba'i University

3. assistant professor, management and accounting faculty, Allameh Tabataba'i University

4. PhD. Candidate, management and accounting faculty, Allameh Tabataba'i University