

ارایه چارچوبی آرمانی و کارکردی برای کنترل استراتژیک سازمانی

وحید خاشعی^۱
مجتبی لشکر بلوکی^۲

چکیده

هدف مقاله ارایه یک نوع آرمانی و کارکردی از کنترل استراتژیک سازمانی است. تحلیل محتوای استنباطی و توصیفی و نمونه سازی آرمانی به عنوان استراتژی تحقیق برگزیده شده اند. در این مقاله بعد از تبیین هدف، سئوالات، روش شناسی و مبانی نظری تحقیق، سه گام اساسی برداشته می شود: گام اول، مطالعه و تحلیل محتوای نظریه ها و مدل های مختلف برای تعیین کارکردهای کنترل است. گام دوم، طراحی نوع آرمانی کنترل بازسازی شده بر اساس تحلیل محتوای نظریه های مختلف است. گام سوم، تحلیل نوع آرمانی به دست آمده بر اساس رویکرد کارکردگرایی است. در مجموع ۷ موضوع کنترل و ۶ کارکرد برای کنترل سازمانی و ۳ نوع کنترل سازمانی استقراء شده اند. انواع سه گانه کنترل عبارتند از کنترل الزامی (غیرراهبردی و عملیاتی)، کنترل راهبردی و کنترل فراراهبردی. کنترل غیرراهبردی و کنترل راهبردی هر کدام ۳ زیرمجموعه دارند. در انتهای مقاله، محققین مسیر تحقیقات آینده را تحت دو عنوان پیشنهادی ارایه داده اند.

واژگان کلیدی: کنترل، کنترل راهبردی، کنترل فراراهبردی، کارکرد، نوع آرمانی

۱- نویسنده مسئول، استادیار دانشکده مدیریت و حسابداری دانشگاه علامه طباطبایی (ره)، Khashei@atu.ac.ir

۲- مدرس و مشاور مدیریت استراتژیک

مقدمه:

اصولاً مفهوم و لفظ سازمان تلویحاً به کنترل اشاره دارد. یک سازمان اجتماعی نوعی ترتیب منظم و قاعده مند از تعاملات تک تک انسان ها است. فرآیندهای کنترل به محدود کردن رفتارهای سلیقه ای شخصی کمک می کند و آن ها را متناسب با عقلانیت سازمانی منطبق نگه می دارد. سودمندی^۱ و کارکرد^۲ کنترل هر چه در نظر گرفته شود یکی از دغدغه های مدیران و تئوریسین ها بوده و خواهد ماند. چرا که سازمان بدون کنترل تقریباً بی معناست. این مقاله می کوشد سودمندی ها و کارکردهای یک سیستم کنترل آرمانی را تبیین کند. این مقاله حاصل یافته هایی از پژوهشی نظری در حوزه کنترل استراتژیک در سال ۱۳۸۷ بوده است.

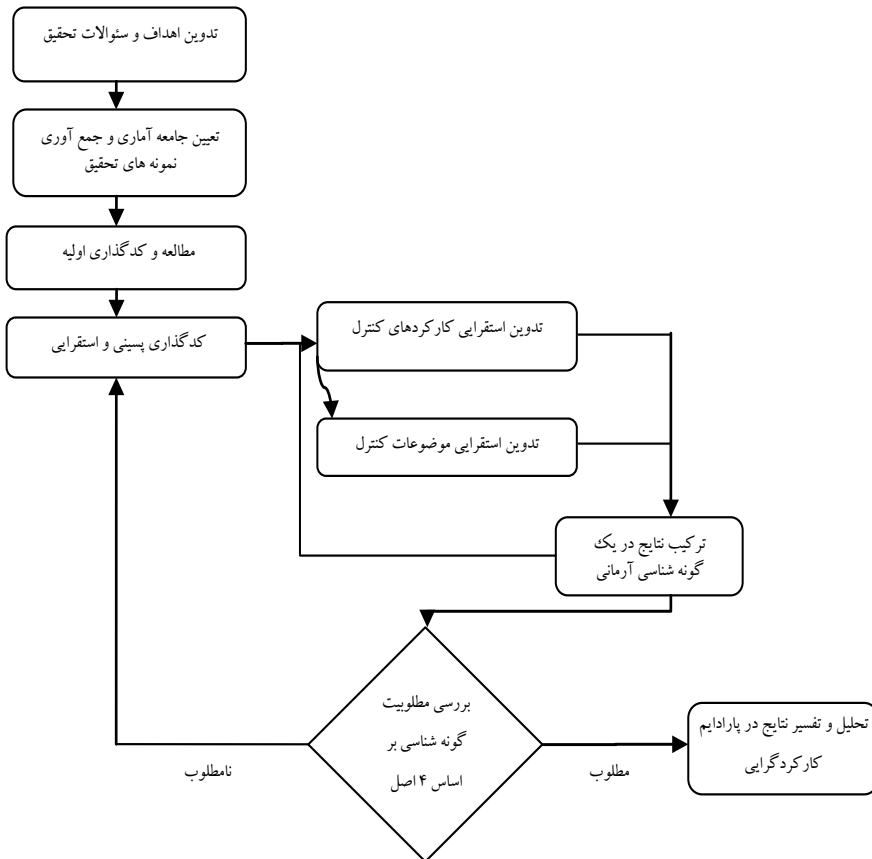
این مقاله می کوشد با رویکردی کارکردگرایانه، سودمندی ها و کارکردهای نوع آرمانی یک سیستم کنترل را بر اساس تحلیل محتوای کیفی - وصفی ارایه نماید. به عبارتی دیگر ارایه یک مدل جامع کنترل (از نوع گونه شناسانه و آرمانی) برآمده از ادبیات کنترل، هدف مقاله است. لذا با توجه به تعدد متون موجود و لزوم تحقیقات ترکیبی و استفاده از استراتژی تحلیل محتوا تحقیق در این زمینه صورت می گیرد و محصول تحقیق به صورت یک مدل ارایه می گردد. تحلیل محتوا می تواند به صورت توصیفی و یا تشریحی مورد استفاده قرار گیرد و هم می تواند امکان تحلیل علی^۳ فراهم آورد (ساروخانی، ۱۳۸۵: ۲۸۱). پس تحلیل محتوا را می توان به صورت وصفی به انجام رساند که با توجه به هدف تحقیق، رویکرد وصفی (توصیفی) آن انتخاب شده است (ساروخانی، ۱۳۸۵: ۲۹۱). محتوا یا متن؛ کلیه ساخت های زبانی، موسیقایی، تصویری و جسمی است که از طریق آن ارتباط برقرار می شود (رفیع پور، ۱۳۸۵: ۱۰۹). محتوا در مقاله حاضر شامل تئوری ها و مدل های کنترل می شود. واحد تحلیل؛ نظریه ها و مدل های کنترل سازمانی اشاره شده در ادبیات و مطالعات مدیریت است. روش جمع آوری داده ها، مطالعات اسنادی از نوع مطالعه کتابخانه ای است و روش نمونه گیری نیز بر اساس انتخاب تمام مدل ها و نظریه های اشاره شده در ادبیات کنترل بر اساس سه معیار اعتبار (وجودار جاع در متون آکادمیک)، تناسب با موضوع (کارکردهای کنترل) و در دسترس بودن مطالب آن صورت گرفته است. در روش های تجزیه و تحلیل نیز از کد گذاری

1. Functionalities

2. Function

3. Causal Analysis

پسینی^۱ (ساروخانی، ۱۳۸۵: ۴۱۰) به روش استقرایی^۲ (همان: ۴۱۴-۴۱۵) بر اساس چهار اصل فراگیری، همسانی، فراغت از ارزش، عدم ابهام (همان: ۴۱۷-۴۲۰) با ملاحظات روش تدوین نوع آرمانی استفاده شده است. در نمودار شماره ۱ نیز روش اجرای تحقیق به صورت شماتیک بیان شده است.



1.Post Codification

2.Inductive Codification

سؤال های کلیدی تحقیق مبنای جمع آوری داده ها و تحلیل قرار گرفته اند. این سؤال های تحقیق عبارتند از:

۱- کنترل سازمانی در نوع آرمانی خود باید دارای چه کارکردهایی باشد؟ به عبارتی اگر یک نوع آرمانی از کنترل سازمانی را در نظر بگیریم چه کارکردها و سودمندی هایی را می توان از کنترل در نظر داشت؟

۲- آیا می توان گونه آرمانی کنترل را با رویکرد کارکردگرایی توضیح داد؟ کارکردهای کنترل در ایفای نقش های چهارگانه سازمان (نقش های تطبیق، دستیابی به هدف، یکپارچگی و نگهداشت الگو) چیست؟

۳- کارکردهای مختلف چرا مطرح شده اند و چگونه در یک سیستم/زیرسیستم کنترلی تجمیع می شوند.

این سؤال ها با توضیحاتی که در تبیین مبانی نظری تحقیق خواهد آمد شفاف تر خواهد شد. بر اساس اهداف و سؤال ها تحقیق باید از ابزار نوع آرمانی سود جست که در ادامه به اجمال معرفی می گردد. لازم به ذکر است که نوع آرمانی در ادبیات به عنوان های زیر نیز ترجمه شده است: نمونه آرمانی، گونه آرمانی، نمونه مثالین و صورت نوعی.

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 می شود) باید تفسیری باشد نه اثباتی (Ashley, et al. 1998:270). به منظور بررسی و سنجش کنش ها، مقایسه پدیده های اجتماعی و تاریخی با یکدیگر و تحلیل آن ها، وبر ابزار مفهومی «نوع آرمانی» را پیشنهاد داده است. نوع آرمانی برخی مؤلفه ها و عناصر یک مفهوم تاکید می شوند و برخی مؤلفه هایی که از منظر محقق شایان توجه نیستند نادیده گرفته می شوند. سازه مفهومی که بدین ترتیب ساخته شده است باید به گونه ای باشد که اجزای آن ربط منطقی با یکدیگر داشته باشند و بتوانند با یکدیگر یک ترکیب را تشکیل دهند و بایستی دارای درستی عقلانی و برخوردار از سازگاری درونی باشند (وبر، ۱۳۸۲: ۷۶).

به عنوان مثال ماکس وبر از ابزار تحقیق نوع آرمانی در متدولوژی تحقیق خود برای تبیین ارتباط نظام ارزشی فکری پروتستان با رشد نظام سرمایه داری استفاده کرد (وبر، ۱۳۷۱). متدولوژی ماکس وبر هنگام تحلیل پدیده های اجتماعی پیچیده ای نظیر این دو پدیده، دارای دو مرحله اصلی است مرحله اول: ساختن انواع آرمانی و مرحله دوم: جستجوی روابط منطقی

ساختاری میان این انواع نمونه آرمانی سرمایه‌داری جدید را با مشخصه‌های انباشت سرمایه، محاسبه عقلانی و گردش ثروت‌ها مورد توجه قرار می‌دهد. این نوع آرمانی با توجه خاص به برخی از صفات پدیده مورد بررسی و نادیده گرفتن برخی صفات به دست آمده است. اما به هر حال اصالت سرمایه‌داری صنعتی را نسبت به سرمایه‌داری رباخواران کاملاً آشکار می‌کند. (بودون، ۱۳۶۹). ایده‌های بدیع وبر در کتب متعددی منعکس شده‌اند (نک: فروند، ۱۳۶۲ و پارکین، ۱۹۹۱) با توجه به اهمیت مفهوم نوع آرمانی و اشتباهات متداول در این زمینه سه گزاره توضیحی کلیدی در پیوست اول آورده شده است (ر.ک. پیوست اول).

با توجه به توضیحات داده شده در مورد نوع آرمانی (در متن و پیوست مقاله) به نظر می‌رسد این روش در تبیین کارکردهای کنترل سازمانی، کاربرد دارد. کاربرد این ابزار در ادامه مقاله نشان داده خواهد شد.

تبیین مبانی نظری تحقیق:

یکی از روش‌های مناسبی را که برای پاسخ‌یابی به مساله کنترل سازمانی می‌توان به کاربرد، رویکرد کارکردهای کنترل است. قبل از آن که به تبیین کارکردهای کنترل بپردازیم، تبیین رویکرد کارکردگرایانه لازم می‌نماید.

۱- تعریف کارکرد: عنوان «کارکردهای کنترل»، صبغه جامعه‌شناسانه دارد. منظور جامعه‌شناسان از مفهوم کارکرد^۱ در اصطلاح کارکردگرایی^۲ اثری است که پدیده‌های اجتماعی از خود بر جای می‌گذارند. کارکردگرایان معتقدند که این اثرها، نتیجه و دستاورد ساختارهای اجتماعی‌اند. کارکردگرایان معتقد هستند که در هر سیستم، الگوهای تعاملی^۳ 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: ۱۵۱). وی معتقد است دین یعنی تمایز میان امور مقدس و نامقدس که کارکرد انسجام‌بخشی دارد و همین استعداد، منشاء پیدایش و تداوم دین تا دوران معاصر است (آرون، ۱۳۷۰: ۳۸۳-۳۷۸). برخی از کارکردگرایان، کارکردها را به ساختارها نسبت می‌دهند. زیرا معتقدند که نظم و ترتیب اجتماعی، دارای اثرهایی هستند که

1.Function

2.Functionalism

3.Patterns of Interaction

ناشی از شیوه خاص سازمان یافتن این ساختارها است (اسکید مور، ۱۳۶۹: ۱۴۲). در گرایش کارکردگرایی ساختاری که توسط تالکوت پارسونز بنا نهاده شده است (و ثوقی، ۱۳۶۹: ۲۴۶) هر سیستم اجتماعی^۱ دارای پاره سیستم هایی است که با یکدیگر دارای ارتباط متقابل هستند (Van Den Berghe, 1963) و برای اینکه این سیستم اجتماعی بتواند به بقا خود ادامه دهد و پیشرفت داشته باشد لازم است ۴ کارکرد ایفا نماید: سازگاری یا تطبیق با محیط^۲، دستیابی به هدف^۳، یکپارچگی^۴، سکون یا نگهداشت الگو^۵.

برای روشن تر شدن جایگاه بحث، مبانی نظری مقاله را در میان پارادایم ها و نظریه های مختلف موقعیت یابی می کنیم. بوریل و مورگان چهار نظریه عمده را در پارادایم کارکردگرا مشخص کرده اند (بوریل و مورگان، ۱۳۸۳: ۱۶۸). نظریه نظام اجتماعی، نظریه سوء کارکردهای مدیریت، چهارچوب مرجع کنش و نظریه کثرت گرایی. این دو محقق بعد از معرفی چهار زیرپارادایم اصلی، نظریه های فرعی درون هر کدام را معرفی کرده اند. یکی از نظریه های 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 می شود (همان؛ ۲۲۸-۲۵۰):

الف- نظریه اقتضایی بر دیدگاه سیستمی باز که سازمان را موجودیتی در محدوده بافت محیط می نگرد مبتنی است.

ب- سازمان پاره سیستمی از یک سیستم اجتماعی بزرگ تر فرض می شود.

ج- سازمان به مثابه مجموعه ای از پاره سیستم های وابسته به هم نگریسته می شود.

د- سازمان به منزله یک سیستم از پاره سیستم های کارکردی تشکیل شده است که هر یک ممکن است با عناصری از محیط خارج سازمان تعامل داشته باشند.

ذ- به دلیل اهمیتی که هر یک از پاره سیستم های مزبور در برآوردن بقای سازمان به منزله یک کل دارد می توان هر یک از آن ها را در قالب یک ضرورت کارکردی مفهوم سازی کرد.

ر- هر پاره سیستم در درون هر سازمان مفروض می تواند گستره ای از تنوع را منعکس سازد.

ز- اثربخشی سازمان وابسته به تناسب پاره سیستم های سازمان با پاره سیستم های محیط است.

ح- سازگاری پاره سیستم ها با محیط به تفکیک در داخل سازمان منجر می شود که همین امر

1.Social System

2.Adaptation

3.Goal Attainment

4.Integration

5.Latency

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

در جمع‌بندی می‌توان گفت که سازمان به عنوان پاره سیستمی از یک سیستم اجتماعی وسیع‌تر است. سازمان به منزله یک کل، مجموعه‌ای از پاره سیستم‌های وابسته به هم است که با پاره سیستم‌هایی از محیط خارج سازمان تعامل دارند. موفقیت سازمان وابسته به تفکیک، ترکیب پاره سیستم‌ها و سازگاری این پاره سیستم‌ها با پاره سیستم‌های محیط است. هر یک از پاره سیستم‌های سازمان در حفظ بقای سازمان، کارکردی ویژه دارند. پاره سیستم کنترل در یک سازمان نیز کارکردهایی دارند که باید شناسایی، ساختاردهی و ارزیابی شوند. مدیران، کارشناسان و مهندسان سازمان باید بدانند کارکردهای کنترل چیست و چه انتظاری از کنترل به عنوان یک پاره سیستم سازمانی باید داشته باشند. هدف این مقاله پاسخی دقیقی به این سؤال است.

۲- روش تحلیل کارکردهای کنترل سازمانی:

بر اساس مطالب پیش گفته در ادامه مقاله، ۳ گام اساسی زیرارایه می‌شود:

الف- مطالعه و تحلیل محتوای نظریه‌ها و مدل‌های مختلف برای تعیین کارکردهای کنترل تحلیل محتوا، مقوله‌بندی همه اجزای یک متن در جعبه‌های مختلف است (دوورژه، ۱۳۶۲: ۱۱۸-۱۱۹) یا به عبارتی دیگر تحلیل محتوا عبارت است از شناخت و برجسته‌سازی^۱ محورها و یا خطوط اصلی یک متن یا متون مکتوب (ساروخانی، ۱۳۸۵: ۲۸۱). لذا بر این مبنا، نظرها و مدل‌های مختلف تحلیل محتوا شده و کارکردهای کنترل از متون مختلف استخراج و استنباط می‌شود.

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

می‌توان با تحلیل آثار گروهی از نویسندگان خطوط اصلی اندیشه آن‌ها را بیرون آورده و با یکدیگر تلفیق نمود و در نهایت به صورت نوع آرمانی ارایه داد (همان: ۲۸۲-۲۸۳). در این مقاله نیز خطوط اصلی تفکر نویسندگان و نظریه پردازان از متن نظریه‌ها و مدل‌ها استخراج و مقوله‌بندی شده‌اند. بدین ترتیب با برجسته‌سازی خطوط اصلی متون مکتوب، گامی اساسی در تدوین یک نوع آرمانی برداشته می‌شود.

ج- تحلیل نوع آرمانی به دست آمده بر اساس رویکرد کارکردگرایی

چون رویکرد کارکردگرایی در این تحقیق حاکم است نوع آرمانی به دست آمده بر اساس

این رویکرد توصیف و تحلیل می شود. این تحلیل عبارت است از بررسی تطبیقی نوع آرمانی به دست آمده با دیدگاه چهار کارکرد ضروری هر سیستم از منظر پارسونز.

تعاریف و مفاهیم کلیدی:

در این بخش تعاریف و سطوح، متغیرها و کارکرد کنترل ارایه می شوند. پیش از آوردن تعاریف و کارکردهای کنترل برای تدقیق معنایی و جلوگیری از خلط مفهومی، لازم است سطوح و متغیرهای کنترل توضیح داده شوند. می توان بر اساس پیشنهاد کانسینکی سطوح کنترل را به ترتیب زیر برشمرد: فرد، کارکردهای وظیفه ای و واحدها، سطح کسب و کار^۲، سطح شبکه: بین سازمانی و فراسازمانی به عنوان مثال: Joint Venture و سطح بنگاه^۳ (B. R. Konsynski, 1993) این سطح بندی نشان می دهد که در سازمان با یک نوع کنترل روبرو نیستیم. همچنین باید عنوان کرد که کنترل بر متغیرهای مختلف اعمال می شود. متغیرهای کنترل شونده از دیدگاه جerald عبارتند از: شایستگی ها^۴ و اقتضائات^۵ در صورتی که بر اساس دیدگاه دو محقق دیگر متغیرهایی که باید در کنترل استراتژیک مد نظر قرار گیرند عبارتند از: اهداف استراتژیک، قابلیت های استراتژیک، عوامل کلیدی موفقیت صنعت، مفروضات برنامه ریزی و مزیت رقابتی (Tavakoli and Perks, 2001). گمانه زنی در مورد سطوح و متغیرهای کنترل پیوندی عمیق با کارکردهای کنترل دارد که در قسمت نتایج تحلیل این گزاره تشریح می شود.

-
- 1.Division, Functional
 - 2.Strategic Business units
 - 3.Corporate and Holding
 - 4.Competencies
 - 5.Contingencies

جدول ۱: انواع 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
سایمونز (۱۳۸۵؛ ۲۹-۳۸)	توازن سود، رشد و کنترل، توازن نتایج کوتاهمدت و رشد بلندمدت، توازن میان انتظارات ذی‌نفعان مختلف، تقویت بازده مدیریت، مدیریت انگیزه‌های رفتار انسانی
Ouchi, William Z., 1979	خروجی، رفتاری و اجتماعی (خانوادگی)
runs, and waterhouse, 1975	اداری و بین فردی
Bartelt C.A. (1979)	کنترل از طریق مدیریت جوهره تصمیم، کنترل از طریق مدیریت زمینه تصمیم و کنترل از طریق مدیریت ائتلاف موقت
Merchant, K. A., 1985	محدودیت‌های رفتاری، بازمینی پیشینی، مسئولیت‌پذیری و شخصی، اجتماعی و فرهنگ
Ansari, 1977	رویکرد ساختاری و رویکرد رفتاری
Hopwood, 1974	اداری و اجتماعی
Dalton, 1971	سازمانی، شخصی، اجتماعی
Bernard J. Jaworski, 1988	رسمی (ورودی، فرآیند و خروجی) و غیررسمی (خویش، اجتماعی و فرهنگی)
Child, J, 1981	بوروکراتیک (رسمی) و کنترل فرهنگی سازمانی (غیررسمی)
1987 Anderson and Oliver	نتیجه مبنای: مقادیر عینی و روش‌های ساده، رفتار مبنای: ذهنی و روش‌های پیچیده و اجتماعی شدن و وفادار کردن نسبت به اصول و اهداف سازمان
Muralidharan and Hamilton, 1999	کنترل ورودی (مثال: کنترل ارزش‌ها)، کنترل فرآیند؛ کنترل فرآیند تصمیم‌گیری و کنترل خروجی؛ کنترل اهداف بهره‌وری
Muralidharan, 2004	کنترل اجرای استراتژی کنترل محتوای استراتژی: شکل دادن به محتوای استراتژی در طول دوره اجرا.
Schreyogg, 1987	نظارت وسیع استراتژیک، کنترل مفروضات و کنترل اجرا
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 و توجه به معیارهای مالی و غیرمالی)

لازم به ذکر است که بعد از طرح برخی نظریه‌ها در میان تئوری‌ها و مدل‌های مختلف که به بحث کنترل می‌پردازند، پنج مدل که بر مبنای سه معیار غنای محتوایی، شفافیت و جامعیت انتخاب شده‌اند در پیوست مورد بررسی قرار گرفته‌اند.

۴- نتایج تحلیلی توصیفی و استنباطی:-

بعد از انجام تحلیل محتوای توصیفی، نتایج تحلیلی پانزده گانه زیر به دست آمدند:

تحلیل ۱: اکثر محققان به صورت تصریحی یا تلویحی تأثیر محیط و تغییرات محیطی را بر محتوا و نوع کنترل در نظر گرفته‌اند (جدول ۲). به عنوان مثال حتی در سطح شرکت‌های مادر نیز دو عامل مؤثر بر انتخاب نوع کنترل عبارتند از: تلاطم محیطی و منطق استراتژیک بنگاه یا هولدینگ (Nilsson, 2000).

جدول ۲: پراکندگی نظریه و مدل‌ها بر اساس تاثیر گذاری محیط (تدوین از پژوهشگران)

درصد	تعداد	فرض پایه ای در مورد تاثیر محیط بر نوع و محتوای کنترل
٪۸۶	۱۸	مشخصات محیط بر نوع و محتوای کنترل تاثیر گذار است
٪۱۴	۳	مشخصات محیط بر نوع و محتوای کنترل بیتاثير است
۱۰۰	۲۱	مجموع

تحليل ۲: بيش تر محققان محیط را ثابت و ساده و يا متلاطم و ريسکی در نظر گرفته اند اما محققان کمی (مانند لورنژ و همکاران) در مورد محیط های مبهم، آشوبناک و پیچیده تئوری پردازی کرده اند. (جدول ۳)

جدول ۳: پراکندگی نظریه و مدل‌ها بر اساس فرض ثبات/عدم ثبات محیط (تدوین از پژوهشگران)

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

تحليل ۳: محققان به نوعی از کنترل اشاره دارند که مستقل از محتوای استراتژی است و در صورت اتخاذ استراتژی های متفاوت، تغییر نمی کنند. مانند کنترل داخلی سایمونز (۱۳۸۵: ۴۱۸) و کنترل حسابداری آنتونی و همکاران (۱۳۷۲: ۲۶) وجود این نوع کنترل در نظریه ها در جدول ۴ آمده است.

جدول ۴: پراکندگی نظریه و مدل‌ها بر اساس وابستگی/عدم وابستگی به استراتژی (تدوین از پژوهشگران)

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

تحليل ۴: اکثر محققان نوعی از کنترل را در نظر گرفته اند که کارکرد آن اطمینان از اجرای استراتژی است به عنوان مثال: کنترل تشخیصی سایمونز و کنترل مدیریتی آنتونی، اکثر مدل‌ها برای این هدف شکل گرفته اند مانند:

- مدل های مبتنی بر سایبرنتیک (Ochi, 1977 و Snell, 1992)
- کارت امتیازی متوازن (Kaplan and Norton 1992, 1993, 1996)

جدول ۵: پراکندگی مدل ها بر اساس توجه به کارکرد اطمینان از اجرای استراتژی (تدوین از پژوهشگران)

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

تحلیل ۵: تحلیل محتوای نظریه و مدل ها نشان می دهد که در مجموع ۶ کارکرد برای کنترل سازمانی، قابل احصاء و استقراء هستند. دو کارکرد اول ($F01$, $F02$) ربط مستقیم به اهداف و استراتژی ندارند به این معنا که در صورت وجود هر گونه استراتژی با هر محتوایی، به صورت مستقل کار خود را انجام خواهند داد. سه کارکرد بعدی نیز معطوف به اهداف راهبردی و استراتژی هستند. ($F03$, $F04$, $F05$) یک نوع کارکرد متعلق به محتوای اهداف و راهبردها است و دغدغه صحت و اعتبار محتوایی آن ها را دارا است. ($F03$) نوع دیگری از کارکرد در مورد تبدیل شدن استراتژی به برنامه ها و ... می باشد ($F04$) و دیگری در مورد اجرای برنامه های استراتژیک و تحقق استراتژی در عمل ($F05$) است. نوع دیگری از کارکرد کنترل مربوط است به محتوای استراتژی و نه تبدیل و اجرای استراتژی و نه اجرای برنامه های خاص، این گونه از استراتژی در مورد پیشبرد و هدایت کل سازمان به سوی آینده با دغدغه بقاء و حفظ مزیت رقابتی پیایی است. این موارد در جدول ۶ قابل مشاهده است.

جدول ۶: کارکردهای گونه آرمانی کنترل (تدوین از پژوهشگران)

کد	کارکرد
F01	جلوگیری از بینظمی، فساد و کلاهبرداری (بینظمیهای عمدی)، اشتباهات (بی نظمی غیرعمدی)
F02	حصول اطمینان از انجام عملیات خاصی به طور کارآ و مؤثر
F03	بهرورسانی و اعتباربخشی به محتوای اهداف و استراتژی
F04	بررسی اعتبار ترجمه استراتژی به عمل (عملیاتیکردن، نهادینه کردن راهبرد)
F05	کسب اطمینان از اینکه سازمان استراتژی خود را به طور کارآ و مؤثر محقق می کند
F06	کسب اطمینان از بقاء و برتری سازمان

تحلیل ۶: فرایندهای کنترل می توانند به عنوان یک عامل در تغییرات برنامه ریزی شده و برنامه ریزی نشده (نوظهور) نقش بازی کنند (Mintzberg, 1978; Burgelman, 1983, 1991). مطالعات نشان می دهد که مدیران ارشد سازمان ها اعتقاد دارند سیستم های اداری از جمله سیستم های کنترلی نقش مهمی در تغییرات سازمانی دارند. (Greiner and Bhambri, 1989; Gabarro, 1987). سایمونز گونه شناسی دقیقی از کارکرد کنترل در تغییرات سازمانی (شامل چرخش استراتژیک^۱ و تکامل استراتژیک^۲) ارائه داده است. کارکردهای کنترل در مدیریت تغییرات عبارتند از: (۱) غلبه بر اینرسی سازمانی و القای حس اضطرار (۲) انتقال اهمیت هدف جدید و ایجاد حس احیای هدف و جهت گیری (۳) رسمیت بخشیدن به اهداف و استراتژی های جدید و اطمینان از پیشرفت بر طبق جدول زمانی اجرا (۴) تغییر روند تعیین انگیزه های پاداش که به صورت ذهنی بر اساس وفاداری به هدف استراتژیک جدید (۵) تمرکز یادگیری سازمانی بر عدم قطعیت های استراتژیک همراه با چشم اندازی برای آینده (Simons, 1994).

به عنوان نمونه نشان داده شده است که در زمان شروع تغییرات استراتژیک، کنترل های حسابداری نیز می تواند تغییراتی را در نگرش ها و رفتارها ایجاد کند (Knight and Willmott, 1993; Dent, 1991).

به زعم امانوئل و او تلی دو کرانه در ادبیات کنترل در مورد کارکرد کنترل وجود دارد:

الف- دیدگاه کنترل مبتنی بر دیدگاه سایبرنتیک که به کارکرد نظم و ثبات^۳ نظر دارد

ب- دیدگاه مبتنی بر پدیدارشنودگی تعامل نقش آفرینان که به کارکرد تطبیق و یادگیری^۴ می پردازد این دو کرانه هم می توانند رقیب و متضاد دیده شوند و هم مکمل همدیگر (Emmanuel & Otley, 1995:7). نگاه متعارف به کنترل استراتژیک به صورت ضمنی بر این دلالت می کند که اساساً کنترل استراتژیک به منظور کسب اطمینان از سازگاری رفتار افراد با استراتژی از پیش تعیین شده است (Merchant, 1985). اما در سازمان ها علاوه بر استراتژی های اندیشیده شده، استراتژی های نوظهور هم وجود دارد (Mintzberg, 1978). سایمونز چارچوبی را برای کنترل استراتژیک تمهید کرده است که به هر دو نوع استراتژی ها توجه می کند (Simons, 1995 a, 1995b). این چهارچوب در بسیاری از تحقیقات مورد استفاده قرار گرفته است (Kasurinen, 1998 & Puolamäki, 2004).

1. Strategic Turnaround Mandate (Revolutionary Approach)

2. Strategic Evolution Mandate (Evolutionary Approach)

3. order and stability

4. Adoption And Learning

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

جدول ۷: استقراء موضوعات کنترل (تدوین از پژوهشگران)

کد موضوع	موضوعات کنترل	کارکرد مرتبط
I01	اعداد و ارقام	F01
I02	اموال و دارایی ها و منابع	F01
I03	تصمیمات (کنترل فرآیند تصمیم گیری، کنترل زمینه / محتوای تصمیم گیری، کنترل تصمیم گیرندگان، ...)	F03, F04, F06
I04	عملیات (وظیفه های راهبردی)	F02, F04, F05
I05	مزیت رقابتی	F06
I06	ذینفعان سازمان	F06
I07	ارزش ها و ترجیحات	F06, F03

تحلیل ۸: بر اساس کارکردها و موضوعات کنترل، ۳ سیستم کنترل عمده قابل استقراء و استنتاج هستند. کنترل الزامی (S1) که کنترلی غیر راهبردی است یعنی با محتوای راهبرد وابستگی ندارند 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 وظیفه ای (S13). سیستم کنترل عمده دیگر، کنترل راهبردی (S2) است که کاملاً مرتبط با استراتژی است و این گونه سیستم کنترلی هم دارای سه زیرسیستم است: نوع دیگر سیستم کنترل، کنترل فراراهبردی است (S3) که به استراتژی وابستگی ندارد اما مرتبط است. بدین معنا که کنترل فراراهبردی ورودی هایی را برای برنامه ریزی و کنترل راهبردی فراهم می نماید. تمام موارد مذکور در جدول ۸ بیان شده است.

جدول ۸: انواع کنترل و ابزارهای بکار رونده در هر نوع کنترل (تدوین از پژوهشگران)

مرتب با	برخی ابزارهای کنترل	انواع کنترل	کد
F01 I02	حفاظت‌های ساختاری (تفکیک وظایف، سطوح مشخص اختیار، دسترسی محدود به دارایی‌ها) و کنترل بوروکراتیک: روش‌ها و رویه‌های رسمی خودکار حفاظت‌های نظام (ثبت و مستندسازی امور، دسترسی محدود به پایگاه‌های اطلاعاتی) حفاظت‌های کارکنان (چرخش در شغل‌های کلیدی)	S11 کنترل داخلی	S01 غیرراهبردی و الزامی
F01 I01	بررسی‌های حسابداران و حسابرسان در مورد اعداد و ارقام و کاربری منابع و دارایی‌ها	S12 کنترل حسابداری	
F02 I04	روش‌های فنی کنترل: تکنیک‌های 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 استراتژی و نظارت وسیع استراتژیک بررسی تحولات محیطی (پدیدار شدن فرصت‌ها و تهدیدهای جدید) کنترل قابلیت‌ها (پدیدار شدن قابلیت‌های جدید)	S21 کنترل محتوای استراتژی	S02 راهبردی
F04 I03	کارت امتیازی متوازن طرح ریزی سود و سیستم تخصیص دارایی و منابع (بودجه سرمایه‌ای) یا برنامه سرمایه‌ای)	S22 کنترل تبدیل استراتژی	
F05 I04	تحلیل سوددهی استراتژیک بودجه بندی مراکز مسئولیت (سود، هزینه و سرمایه و ...)	S23 کنترل اجرای استراتژی	
F06 I05 I06 I07	کنترل پیشی: کنترل به وسیله چشم اندازها و پیش‌ها کنترل تحدیدی (مرزی): کنترل به وسیله خطوط قرمز و ارزش‌ها کنترل سیاسی (بازیگران سیاسی، تغییر مناسبات سیاسی، مدیریت ذینفعان ذینفوذ) کنترل فرآیند تصمیم‌گیری (مخالفت‌هوشیارانه، تصمیم‌گیری تعاملی)	S3 کنترل فرا راهبردی	S03

در جدول ۸، برای هر نوع کنترل، ابزارهایی معرفی شده‌اند. تخصیص این ابزارها به یک گونه از کنترل به این معنایست که این ابزار کنترلی فقط همین کاربرد را دارا است. این ابزارها می‌توانند در گونه‌های دیگر کنترل نیز به کار گرفته شوند. به عنوان نمونه سیستم‌های اندازه‌گیری عملکرد از جمله کارت امتیازی متوازن می‌تواند به شناخت استراتژی‌های در حال ظهور یا پدیدار شونده کمک برساند (Kaplan and Norton, 2000).

تحلیل ۹: یک سیستم کنترل آرمانی باید در شرایط سه گانه محیطی الف) ساده و باثبات، ب) پرسرعت و ریسکی و ج) مبهم و پیچیده کار کند. همچنین باید با ابزارهایی کنترلی باشد که با شرایط زیر هم خوانی داشته باشند: ۱- کنترل بدون وابستگی به استراتژی، ۲- کنترل بر مبنای استراتژی و ۳- کنترل فراتر از و مؤثر بر استراتژی.

تحلیل ۱۰: کنترل فراراهبردی یکی از انواع کنترل است که کم تر مورد توجه است. یکی از دستاوردهای این تحقیق مفهوم سازی و برجسته سازی این نوع از کنترل است. در محیط هایی که با وصف آشوبناک، پیچیده و مبهم معرفی می شوند، با سه مساله روبرو هستیم: ابهام در عوامل محیطی، ضعف در فهم روابط علی- معلولی و روابط غیرخطی و پیش بینی ناپذیر. در این حالت استراتژی به معنای کلاسیک آن وجود ندارد. تفکر استراتژیک و برنامه ریزی تکوینی هدفمند مبنای تصمیم گیران استراتژیک است.

در گذشته محیط ها معمولاً یا با ثبات بوده اند یا ریسکی با امکان محاسبه احتمالات. در شرایط فعلی با محیط هایی روبرو هستیم که پیچیده، آشوبناک و مبهم هستند. این گونه محیط ها روش جدیدی را در برنامه ریزی و کنترل استراتژیک پیش روی سازمان قرار می دهد. به عنوان نمونه براون^۱ و ایزنهارت (۱۹۹۸) قوانینی را برای رویکرد استراتژیک سازمان در شرایط جدید پیشنهاد کرده اند: مزیت ها موقتی هستند و رقابت پذیری تغییرات همیشگی را می طلبد و استراتژی متنوع و پدیدار شونده است. سازمان باید نگاه به آینده داشته باشد اما باید از برنامه ریزی های مفصل و سنگین پرهیز کند. اندرسون (۱۹۹۹) نیز بر موقتی بودن مزیت ها و لزوم سرعت تأکید کرده است. همچنین وود (۱۹۹۷) پیشنهاد می کند برای برنامه ریزی سازمان باید به جستجوی گفت و گویای استراتژیک با ذینفعان رفت و فرآیند مذاکرات آینده^۲ را رقم زد. (برخلاف رویکرد کلاسیک) برنامه ریزی استراتژیک در این محیط، پیش بینی کم کاربرد است. محیط مبهم است فلذا اهداف مبهم هستند، کنترل از پیش بینی جدا است و مزیت رقابتی موقت است.

در چنین شرایطی کارکرد کنترل نیز تغییر می کند: در محیط مبهم، کارکرد کنترل کشف درست بودن اهداف از پیش تعیین شده نیست. بلکه مطلوب بودن اهداف آینده را در زمان حال بررسی و سنجش می کند (Timothy et al , 1981). در محیط مبهم است که کنترل علاوه بر یادگیری تک حلقه ای و دو حلقه ای، با یادگیری سه حلقه ای^۳ نیز پیوند می خورد.

سه سیستم عمده و هفت زیر سیستم در جدول ۹ به صورت مشروح، تعریف تطبیقی می شوند:

1. Brown

2. future navigating process

3. Triple loop learning; Meta Learning; Learning how to learn

جدول ۹: گونه آرمانی کنترل، کار کردها و توضیحات تکمیلی و تطبیقی (تدوین از پژوهشگران)

کنترل فرا راهبردی	کنترل راهبردی			الزامی و غیرراهبردی			سیستم کنترل
	کنترل اجرایی	کنترل تبدیلی	کنترل محتوایی	کنترل وظیفه‌ای - برنامه ای	کنترل حسابداری	کنترل داخلی	زیر سیستم ها
کسب اطمینان از بقاء و برتری از طریق مزیت رقابتی بی در پی (پیشینی امکان پذیر نیست. این نوع کنترل مستقل از برنامه ریزی است)	کسب اطمینان از اینکه مؤسسه استراتژی خود را به طور کارآ و مؤثر محقق می کند	بررسی اعتبار ترجمه استراتژی به عمل و کسب اطمینان از یکپارچگی درونی برنامه ها و ...	به روز رسانی و اعتباربخشی به محتوای استراتژی در پرتو فرصت ها و تهدیدات و ... پدیدار شونده	حصول اطمینان از انجام عملیات خاصی به طور کارآ و مؤثر	حفظ دارایی ها، کنترل اطلاعات حسابداری در صورت حساب هاجلوگیری از اشتباه (غیر عمدی) و بی نظمی (فساد)	جلوگیری از سوء استفاده و مبادلات و تعاملات و کلاه برداری (بازرسی دارایی ها)	کارکرد
ابهام در عوامل محیطی، ضعف در فهم روابط علت - معلولی، روابط غیر خطی و پیشینی ناپذیر	محیط ریسکی (امکان پذیری محاسبه احتمال) و پرسرعت، پیش بینی پذیر است			در هر محیطی فعال است چه محیط با ثبات و شفاف باشد چه بی ثبات و مبهم			متناسب برای محیط
استراتژی به معنای کلاسیک آن وجود ندارد. تفکر استراتژیک و برنامه ریزی تکوینی 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 استراتژی
تمام داده ها، لحظه ای، گذشته نگر، حال نگر و آینده نگر	داده های مالی، غیر مالی و دقیق، گذشته نگر	اهداف و استراتژی ها و شرایط سازمان	بر اساس داده های مالی و دقیق و تاریخی	داده های غیر مالی و دقیق لحظه ای و گذشته نگر	داده های مالی - تاریخی	داده های کیفی و غیر مالی تقریبی	اطلاعات ورودی
شاخص ها مبنای کار نیستند	کمی - کیفی	شاخص ها مبنای کار نیستند	کیفی	کمی	کمی	کیفی	کمی/ کیفی بودن شاخص ها
آینده گرا	گذشته گرا	حال نگر	آینده گرا	گذشته گرا	گذشته گرا	آینده گرا	دیدگاه نسبت به زمان
پیوسته (همیشگی) و گسسته (ادواری)	گسسته (ادواری)	گسسته (ادواری)	پیوسته (همیشگی)	گسسته (ادواری)	گسسته (ادواری)	گسسته (ادواری)	گسسته یا پیوسته بودن کنترل
کلیت سازمان	اجرا یا استراتژی کامل	فرآیند ترجمه استراتژی	محتوای استراتژی	اشیاء و فعالیت ها	ارقام و اموال دارایی ها	اشیاء و اموال	متمرکز بر (واحد تحلیل)
استراتژی نداریم	استراتژی درست و معتبر است	استراتژی معتبر و درست است	استراتژی ها ممکن است معتبر نباشد	استراتژی درست و معتبر است	برنامه ها درست است	برنامه ها درست است	فرض اصلی
یادگیری سه حلقه ای	یادگیری نوع دوم (دو حلقه ای)			یادگیری نوع اول (تک حلقه ای)			سطح یادگیری

تحلیل ۱۱: همان گونه که لورنز و همکاران بیان می کنند، کنترل های سه گانه عملیاتی و تاکتیکی و استراتژیک هم زمان در سازمان کار کرد دارند (۱۳۸۵: ۲۷). باید گفت که سیستم های سه گانه کنترل به صورت موازی، متعامل و هم زمان جاری و ساری هستند. به خاطر این که پاره سیستم های سازمانی با پاره سیستم های محیطی متفاوتی سرو کار دارند. سیستم های سه گانه کنترل غیر راهبردی و راهبردی و فراراهبردی به طور هم زمان مورد احتیاج مدیران هستند. سیستم های کنترل غیر راهبردی به عنوان اهرم کسب اطمینان از ثبات و سلامت سازمانی مورد نیاز هستند. سیستم کنترل راهبردی بر تولید و تبدیل و ترجمه (اجرایی شدن) و اجرای استراتژی نظارت می کنند و همچنین برای تمرکز توجه سازمانی به عدم قطعیت استراتژیک و ارایه اهرمی برای باز تنظیم استراتژی کاربرد دارند. کنترل فراراهبردی نیز آینده سازمان را در شرایط تلاطم شدید، پیچیدگی و آشوبناکی و ابهام هدایت می کند.

۴- تحلیل نوع آرمانی کنترل بر اساس پارادایم کار کرد گرای:

با توجه به اینکه گونه آرمانی کنترل بر اساس مفهوم کار کرد و پارادایم کار کرد گرای تحقیق، تدوین و تنظیم شده است لازم می نماید همانگونه که در بند ۳-۳ بیان شد، این دستاورد پژوهشی بر این اساس تحلیل شود.

• بیان شد سازمان با پاره سیستم های محیطی مختلفی سرو کار دارد. این پاره سیستم ها را به جهت اختصار پاره محیط می نامیم. این پاره محیط ها دارای تنوع هستند. به عنوان مثال پاره محیط تکنولوژیک در صنعت فناوری اطلاعات و ارتباطات ممکن است دارای سرعت و ابهام باشند در صورتی که محیط رقابتی آن برای یک شرکت مونوپول ساده و با تغییرات کند باشد. لذا می طلبد در پاره سیستم کنترل دارای زیر مجموعه هایی باشیم که به صورت هم زمان و موازی کار کردهای کنترلی متفاوتی داشته باشند. این مشخصه را می توان بر اساس کار کردهای ۶ گانه و انواع ۳ گانه کنترل مشاهده کرد.

• ویژگی این پاره محیط ها ممکن است در طول زمان متغیر باشند به عنوان مثال: محیط رقابتی تبدیل به محیط رقابتی سنگین و پویا شود. لذا می طلبد سیستم های کنترل مختلف دارای تنوع و کار کردهای مختلف باشند، این مشخصه را می توان در هم زمانی ۳ نوع کنترل مشاهده نمود.

• در بررسی کار کردها باید توجه کرد یک سیستم معین چه نیازی را برای یک سیستم گسترده تر (ابر سیستم)^۱ بر آورده می سازد. به عبارتی باید بررسی شود که سیستم کنترل چه نیازی از ابر سیستم خود یعنی سازمان را بر طرف می نماید. از دیدگاه پارسونز هر سیستمی دارای چهار کار کرد ضروری است:

۱- تطبیق یا انطباق پذیری: هر سیستمی باید خودش را با محیط، لوازم و نیازهای محیطی سازگار سازد.

- ۲- هدف یابی: هر سیستمی باید اهداف خود را ترسیم کرده و رفتارش را بدان سو تنظیم نماید.
- ۳- یکپارچگی: هر سیستمی بین اجزاء درونی خود سازگاری و وفاق ایجاد می کند.
- ۴- نگهداشت هویت و الگوها: هر سیستمی باید توانایی ایجاد الگوهای فرهنگی خاص جهت انگیزش افراد را داشته باشد و آن ها را حفظ کند (ریتزر، ۱۳۷۴: ۱۳۱). از دیدگاه پارسونز، هر یک از کارکردهای چهارگانه یک سیستم، توسط چهار نوع سیستم فرعی انجام می گیرد، پاره سیستم اقتصادی کارکرد تطبیق را انجام می دهد. پاره سیستم سیاسی، کارکرد دستیابی به اهداف را محقق می کند. سیستم اجتماعی کارکرد انسجام و یکپارچگی سیستم را انجام می دهد. سیستم فرهنگی، کارکرد نگهداشت هویت و ثبات الگوها را به عهده دارد. اکنون اگر یک سازمان را در نظر بگیریم، سازمان باید کارکردهای چهارگانه مذکور را به انجام برساند. سیستم کنترل نقش های مختلفی را برای انجام کارکردهای ۴ گانه انجام می دهد. که در جدول ۱۰ به تفصیل آمده است.

جدول ۱۰: نقش کنترل در انجام ۴ کارکرد سازمان در چهارچوب پارادایم کارکردگرا (تدوین از پژوهشگران)

پاره سیستم	کارکردهای سازمان	کنترل غیر راهبردی	کنترل راهبردی	کنترل فراراهبردی
اقتصادی	تطبیق با محیط		انعکاس اطلاعات پدیدار شدن فرصت ها و تهدیدها و موضوع های استراتژیک (برای اطلاعات بیش تر رک S21)	مدیریت ذینفعان ذینفوذ
سیاسی	دستیابی به هدف	کنترل وظایف عملیاتی (برای اطلاعات بیش تر رک S13)	کنترل محتوای استراتژی (برای اطلاعات بیش تر رک S21)	
اجتماعی	یکپارچگی	ایجاد نظم و جلوگیری از فساد، بی نظمی، اشتباه (برای اطلاعات بیش تر رک F01)	کنترل تبدیل استراتژی به برنامه ها و کسب اطمینان از استراتژی محور شدن سازمان (برای اطلاعات بیش تر رک S22)	کنترل سیاسی (بازیگران سیاسی، تغییر مناسبات سیاسی) کنترل فرآیند تصمیم گیری
فرهنگی	نگهداشت الگو	رسمیت بخشی به امور (برای اطلاعات بیش تر رک S11)		کنترل بینشی: (چشم اندازها و بینش ها) کنترل تحدیدی [مرزی]: (خطوط قرمز و ارزش ها)

۵- رهنگاشت پژوهشی برای تحقیقات آینده:

این مقاله که حاصل پژوهشی نظری در موضوع کنترل استراتژیک در سال ۱۳۸۷ می باشد شامل نوآوری هایی بوده است: الف- کارکردشناسی جامع کنترل، ب- مفهوم سازی کنترل فراراهبردی، ج- تعیین رابطه انواع کنترل با راهبرد (وابسته بودن به یا استقلال از راهبرد)، د- بررسی تطبیقی کارکردهای کنترل با ۴ کارکرد ضروری سازمان از دیدگاه پارسونز.

در ادامه دو زمینه تحقیقاتی به دیگر محققان پیشنهاد می شود:

۵-۱ سطح خرد در کنترل استراتژیک

همان گونه که مشاهده شد مدل های مختلفی برای طراحی فرآیند کنترل علی الخصوص کنترل استراتژیک در ادبیات مدیریت پیشنهاد شده است: (Anthony, 1965; Lorange et al., 1986; Simons, 1995a) و همچنین سیستم هایی که به فرآیندهای استراتژی کمک می کنند نیز در ادبیات مطرح شده است که شامل پایش محیط (Preble, 1992)، بودجه استراتژیک (Lorange, 1988)، نشان های راهبردی (Camillus and Grant, 1980; Goold with)، سیستم های پاداش (Quinn, 1990; Govindarajan, 1984; Salter, 1973). اما اکثر این مدل ها بر سطح کلان فرایند استراتژی کار کرده اند و کم تر به سطح خرد پرداخته اند و رفتار تک تک افراد در تحقق استراتژی کم تر مورد توجه قرار گرفته است. لذا محققان می توانند کنترل را بر اساس مدل ارایه شده در این مقاله در سطح خرد پی بگیرند.

۵-۲ تبیین موانع کنترل در هر کدام از انواع کنترل های سه گانه

بر اساس یک تحقیق موانع کنترل استراتژیک را می توان موانع سیستماتیک، موانع سیاسی و موانع رفتاری برشمرد. تحقیق مذکور جزو معدود طرح هایی است که به موانع کنترل پرداخته است (Lorange and Murphy, 1984). با توجه به فقر ادبیات پیشنهاد می شود بر اساس مدل این مقاله، موانع انواع کنترل تعیین و تحلیل تطبیقی شوند.

پیوست ۱: سه گزاره کلیدی در مورد نوع آرمانی:

الف: نوع آرمانی یک مقوله ارزشی نیست که بایدها را دربرداشته باشد. اصولاً وبر معتقد بود علم نمی تواند به مردم بگوید چگونه زندگی کنند، اما علم می تواند برای آن ها اطلاعات لازم برای اتخاذ چنین تصمیم هایی را فراهم سازد (Ashley, et all., 1998:276). (۴۳: ۱۳۸۲، وبر، ۱۹۹۸). بنابراین مقصود از نوع آرمانی نشان دادن یک هدف برتر نیست. برخی گمان کرده اند که مراد وبر از نوع آرمانی بوروکراسی، معرفی یک هدف برتر است، یعنی اینکه باید این گونه بود و به این مرحله رسید.

ب: وبر به دو نوع معنا (ارجاع) قائل است: معنای عینی و معنای بازسازی شده، وبر کار یک جامعه شناس را معنای بازسازی شده و نه معنای عینی می داند. وی آنچه در ذهن بازسازی شده را «نوع آرمانی» می نامد. به عنوان مثال وبر سه نوع مشروعیت را معرفی می کند: مشروعیت کاریزماتیک، مشروعیت سنتی و مشروعیت قانونی. وبر معتقد است که این سه نوع مشروعیت به

شکل محض و ناب وجود ندارد و چیزی که در عالم خارج وجود دارد، ترکیبی است از این سه، مقصود او این است که این نمونه‌ها، نمونه‌هایی مثالی هستند. مصادیق این مفاهیم در عالم خارج به صورت ناب یافت نشوند (معنای عینی) اما این نمونه‌ها معنادار هستند و قابل ارجاع، منتهی به یک امر ذهنی بازسازی شده از عالم خارج.

ج: نوع آرمانی، یک تئوری به معنای کلاسیک آن نیست که با خروج یک مصداق از آن ابطال شود، بلکه یک نوع چارچوب ذهنی است که قرار نیست با واقعیات انطباق ۱۰۰٪ داشته باشد، می‌توان آن را نوعی تشبیه دانست که با صحت یک بعد از شباهت، صحیح خواهد بود. برخی به اشتباه نوع آرمانی را یک تئوری به معنای کلاسیک شمرده‌اند که باید مصادیقی را تحت پوشش خود قرار دهد، حال آنکه نوع آرمانی یک وسیله اندازه‌گیری و مانند یک متر است که برای اندازه‌گیری واقعیات ساخته شده است. اگر ما توقع داشته باشیم که مصداقی را تحت پوشش خودش قرار دهد، مانند این است که کسی یک «متر» را بیرون برده و ناامید برگردد که چیزی را پیدا نکردم که در خارج، درست یک متر باشد، پس این متر به درد نمی‌خورد، این فرد کار متر را درک نکرده که اندازه‌گیری دنیای خارج است، نه پیدا کردن شیء یک متری. از این رو اشتباه بودن تعبیر «درست» یا «غلط» در خصوص نوع آرمانی واضح می‌شود. نوع آرمانی چارچوبی برای ساختن ساختمان «فهم واقعیات های بی‌همتای جهان» است. چون تمام واقعیت، قابل درک و فهم نیست، با استفاده از تفرید و تقلیل علمی، یک نوع آرمانی ساخته و با آن به اندازه‌گیری واقعیت‌ها می‌پردازیم، و آنگاه با مشاهده موارد تطبیق و عدم تطبیق، به آن واقعیت علم پیدا می‌کنیم و سپس نوع آرمانی را کنار می‌گذاریم.

پیوست ۲: بررسی پنج مدل کنترل

همانگونه که در متن مقاله توضیح داده شده است پنج مدل انتخاب شده‌اند تا بررسی بیش‌تر شوند. این پنج مدل عبارتند از: مدل لورنژ و همکاران (۱۳۸۵)، مدل پریل (۱۹۹۲)، مدل سایمونز (۱۳۸۵)، مدل رابرت آنتونی و همکاران (۱۳۷۲) و مدل مورلید هاران (۱۹۹۷) که جدول خلاصه شده این مدل‌ها (که به جهت رعایت اختصار بسیار فشرده شده‌اند) در ادامه آورده می‌شوند.

جدول پ ۱: خلاصه‌ای از انواع کنترل لازم برای اجرا و به روز رسانی راهبردها (مدل پیرس و رابینسون، ۱۳۸۳: ۳۵۸-۳۸۷) (Preble, 1992).					
نوع کنترل	کنترل فرصیات	کنترل اجرا	نظارت استراتژیک	کنترل آگاه‌های ویژه	کنترل عملیاتی
چه چیزی	فرصیات زیر بنایی استراتژی‌ها	مراحل کلیدی و مایلاستون‌های مهم در دستیابی به اهداف و استراتژی	کل محیط وسیع سازمان و تمام متغیرهایی که امکان تاثیر گذاری دارند	رویداد اتفاقی و غیرمنتظره تعیین نقاط آسیب پذیر توسعه برنامه‌های جایگزین در زمان بحران	نتایج عملیاتی روزمره اجرای برنامه‌های استراتژیک
کارکرد	به روز نگه داشتن فرصیات زیر بنایی استراتژی و معتبر بودن آن‌ها	بررسی اثربخشی اقدامات و اجرای برنامه‌ها	تشخیص زودهنگام تغییرات محیطی مؤثر بر استراتژی با در نظر گرفتن غیر متمرکز و وسیع متغیرهای محیطی	آمادگی استراتژیک در زمان‌های بحرانی و ملاحظه مجدد عمیق و غالباً سریع استراتژی بنیادی مؤسسه و آمادگی اقدام ضربتی در موارد نوظهور	کسب اطمینان از اینکه که سازمان استراتژی خود را به طور کارآ و مؤثر به تحقق می‌رساند. از طریق سیستم‌های بودجه بندی، جداول زمانی و ..

جدول پ ۲: خلاصه‌ای از ویژگی‌های سیستم‌های (اهرم‌های) کنترل استراتژیک به همراه سیستم کنترل داخلی (رابرت سایمونز، ۱۳۸۵)					
نوع کنترل	تشخیصی	تعاملی	سیستم‌های اعتقادی	سیستم‌های تعیین حدود	سیستم‌های کنترل داخلی
چه چیزی	سیستم‌های بازخوردی که نتایج سازمانی را مورد کنترل دقیق قرار داده و انحراف از استانداردهای تعیین شده عملکرد را تصحیح می‌نمایند	سیستم‌های کنترلی که مدیران برای قرار گرفتن در فعالیت‌های تصمیم‌گیری زیردستان به صورت مشخص و منظم مورد استفاده قرار می‌دهند	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 توبیخ‌ها ارتباط دارند	دارایی‌ها را از دزدی یا زیان اتفاقی حفظ نموده و مطمئن بودن امور حسابداری و سیستم‌های اطلاعات مالی را چک می‌کند
کارکرد	فراهم آوردن 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 استراتژیک ایجاد حساسیت برای ارابه اقدامات و استراتژی‌های جدید از طریق ایجاد چالش و بازیابی‌ها	نیروی محرکه و راهنمایی را برای رفتارهای فرصت‌یابی ارائه می‌کند. از طریق بیانیه مأموریت بیانیه چشم‌انداز بیانیه اهداف	امکان خلاقیت برای افراد در محدوده‌های تعریف شده آزادی را فراهم می‌کند. از طریق قواعد کار و دستورالعمل‌های عملیاتی	جلوگیری از ناکارایی در پردازش مبادلات، تصمیمات ناقص اتخاذ شده بر اساس داده‌های نادرست و کلابرداری

جدول پ ۳: بررسی رویکردهای مختلف نسبت به کنترل استراتژیک و کنترل مدیریتی متعارف (Muralidharan, 1997)						
نوع کنترل	کنترل اجرای استراتژی	مفروضات استراتژی	مدیریت موضوعات استراتژیک	کنترل تعاملی	بازنگری ادواری استراتژی	مدیریت کنترلی (متعارف)
کارکرد	اطمینان یافتن از اجرای استراتژی مطابق برنامه	تغییر محتوای استراتژی بر اساس آشکار شدن مفروضات غیر معتبر استراتژی	تغییر محتوای استراتژی در پرتو پدیدار شدن فرصت یا تهدیدات	تغییر محتوای استراتژی در پرتو پدیدار شدن فرصت‌ها و تهدیدات مؤثر بر یکی از وجوه عملکرد سازمانی	تغییر محتوای استراتژی در پرتو پدیدار شدن فرصت‌ها و تهدیدات و آشکار شدن غیر معتبر بودن مفروضات	اطمینان یافتن از اجرای استراتژی مطابق برنامه بر اساس بررسی فرآیند اجرا با بیشترین جزئیات
چه چیزی؟	عوامل کلیدی موفقیت	مفروضات	فرصت‌ها و تهدیدات	تغییرات محیطی مؤثر و مرتبط با یکی از وجوه عملکرد سازمانی	مفروضات و فرصت‌ها و تهدیدات	فرآیند اجرا با بیشترین جزئیات

جدول پ ۴: خلاصه‌ای از انواع کنترل و ویژگی‌های آن‌ها از منظر رابرت آنتونی و همکاران (۱۳۷۲)			
نوع	کنترل مدیریتی	کنترل عملیاتی	کنترل حسابداری
چه چیزی	افراد: کسب اطمینان از این که استراتژی به طور کارآ و مؤثر اجرا می‌شود	اشیاء و عملیات وظیفه‌ای	اعداد و منابع و دارایی‌ها: اطلاعات مالی - حسابداری عینی تاریخی
کارکرد	تسهیل اجرای استراتژی‌ها، 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 ...	حصول اطمینان از انجام عملیات خاصی به طور کارآ 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	حفظ دارایی‌ها، کنترل اطلاعات و قابل اعتماد بودن اطلاعات حسابداری مورد استفاده در صورت حساب‌های سالیانه کشف اشتباهات و بی‌نظمی‌ها مقدمه حسابداری و حسابرسی این به منظور جلوگیری از اشتباهات (غیر عمدی) و بی‌نظمی‌ها [فساد] (عملیات ناخوشایند عمدی) است به عنوان مثال از طرف بازرسی فیزیکی دارایی‌ها و منابع

جدول پ ۵: خلاصه‌ای از انواع و ویژگی‌های کنترل استراتژیک از منظر لورنز و همکاران (۱۳۸۵)							
نوع کنترل	کنترل تدریجی استراتژیک (زمان صلح - خطی و پیوسته)		کنترل بنیادی استراتژیک (زمان جنگ - ناپیوستگی)				
مفروضات محیطی	زمانی که نیروهای بیرونی و درونی آرام است. مفروضات زیربنایی معتبر است. احتمال تغییرات عملیاتی وجود دارد.		فرضیات حیاتی استراتژی تغییر کرده است. قوانین حاکم بر استراتژی باید دوباره تعریف شود جهش ذهنی برای تعریف قوانین جدید				
کارکرد	پیش روی به سوی اهداف و اطمینان از اجرای استراتژی و بهبود (تطبیق محدود) استراتژی بر اساس ارزیابی عملکرد و ارزیابی استراتژی و مفروضات محیطی		تنظیم مجدد استراتژی و جهش استراتژیک بر اساس فرصت‌ها و تهدیدات برآمده از ناپیوستگی‌های چهار نیروی محیطی: نیروی اجتماعی، نیروی اقتصادی، نیروی تکنولوژیکی و نیروی سیاسی				
انواع کنترل	کنترل مراکز مسئولیت کلاسیک (مراکز هزینه، سود، درآمد، سرمایه گذاری، هزینه احتیاطی)	کنترل بر اساس ارزیابی عوامل کلیدی موفقیت (فرضیات اساسی مربوط به رقابت و فرضیات محیطی)	کنترل بر اساس استراتژی‌های عمومی	مدیریت مسائل استراتژیک برآمده از تلاطمات محیطی	تحلیل حوزه استراتژیک برای هم‌افزایی بین اجزای سازمان، محصولات، بازارها و کسب و کارهای متنوع	مدل سازی کامپیوتری برای درک پویایی محیط، هویشاری در قبال متغیرهای کلیدی و روابط پیچیده و حلقوی	برنامه‌ریزی سناریو بر اساس متغیرها، روندها و فرضیات محیطی
چه چیزی؟	بررسی مطلوبیت عملکرد مراکز مسئولیت	ارزیابی فرضیه‌های محیطی برای کشف علایم حیاتی هشدار دهنده در ارتباط با اعتبار اهداف اتخاذ شده	بررسی عقلانیت استراتژی‌های عمومی اتخاذ شده	شناسایی و مدیریت موضوعات استراتژیک پدیدار شونده	شناسایی هم‌افزایی‌های زنجیره ارزش، محصولات و کسب و کارهای کشف فرصت‌های جدید	بررسی انتخاب‌های استراتژیک، پرهیز از استراتژی غیر واقعی، توسعه درک پویایی تغییرات	ایجاد حساسیت در قبال فرصت‌های محیطی برآمده از تغییرات محیط و ارتقای آمادگی در برابر تغییرات محیطی

منابع:

- آبراهانر، جی. اچ (۱۳۶۹). مبانی و رشد جامعه‌شناسی، ترجمه حسن پویان، تهران، انتشارات چاپخش
- آرون، ریمون (۱۳۷۰). مراحل اساسی اندیشه در جامعه‌شناسی، ترجمه باقر پرهام، تهران، انتشارات آموزش انقلاب اسلامی
- آنتونی، رابرت، دیردین، جان و بدفورد، نورتن (۱۳۷۲). نظام‌های کنترل مدیریت، ترجمه محمدتقی ضیایی بیگدلی، تهران، مرکز آموزش مدیریت دولتی، چاپ اول.
- اسکید مور ویلیام (۱۳۷۲). تفکر نظری در جامعه‌شناسی، ترجمه علی محمد حاضری و دیگران، تهران، نشر سفید
- بودون، ریمون (۱۳۶۹). روش‌های جامعه‌شناسی، ترجمه عبدالحسین نیک گهر، تهران، سازمان انتشارات و آموزش انقلاب اسلامی
- بوریل، گیسیون و مورگان، گارت (۱۳۸۳). نظریه‌های کلان جامعه‌شناختی و تجزیه و تحلیل سازمان، ترجمه محمدتقی نوروزی، تهران: انتشارات سمت
- پیرس، جان، رابینسون، ریچارد (۱۳۸۳). مدیریت راهبردی، ترجمه سید محمود حسینی، تهران، انتشارات سمت
- دوورژه، موریس (۱۳۶۲). روش‌های علوم اجتماعی، ترجمه خسرو اسدی، تهران، امیرکبیر
- رفیع پور، فرامرز (۱۳۸۵). تکنیک‌های خاص در علوم اجتماعی، تهران، شرکت سهامی انتشار، چاپ چهارم
- ریتزر، جورج (۱۳۷۴). نظریه جامعه‌شناسی در دوران معاصر، ترجمه محسن ثلاثی، تهران، انتشارات علمی
- ساروخانی، باقر (۱۳۸۵). روش‌های تحقیق در علوم اجتماعی، جلد اول، اصول و مبانی، تهران، پژوهشگاه علوم انسانی و مطالعات فرهنگی
- سایمونز، رابرت (۱۳۸۵). نظام‌های کنترل و سنجش عملکرد برای اجرای استراتژی، ترجمه مجتبی اسدی، تهران، انتشارات آریانا
- فروند، ژولین (۱۳۶۲). جامعه‌شناسی ماکس وبر، مترجم: عبدالحسین نیک گهر، تهران، نشر نیکان.

لورنژ، پیترو، اسکات مورتن، م. اف. گوشل، س (۱۳۸۵). کنترل استراتژیک، سید محمد اعرابی، محمد حکاک، تهران، پژوهش‌های فرهنگی

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

وبر، ماکس (۱۳۸۲). روش‌شناسی علوم اجتماعی، ترجمه حسن چاوشیان، تهران، نشر مرکز

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

وثوقی، منصور (۱۳۶۹). فونکسیونالیسم و تغییر اجتماعی، نامه علوم اجتماعی جلد دوم دوره جدید، شماره ۱، تهران

Anderson, Erin and Oliver, Richard L. (1987) Perspectives on Behavior-Based Versus Outcome-based Salesforce Control System, Journal of marketing 51:76-88

Anderson, P. (1999) Complexity theory and organization science. Organization Science. 10(3): 216-232

Ansari, shahid L. (1977), an aintegrated approach to control system design, accounting organization and society, 2:101-102

Ashley, David, Mechael Orenstein, David, (1998) Sociological Theory, allyn & bacon

Bartelt C.A. (1979) multinational structural evoloution: the changing decision enviorment in international devisions, D.B.A. diss.,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, william, jr and john, H.waterhouse (1975), Budgetary control and organizational structure, journal of accounting research, 13:177-202

Burgelman, R. A. (1983). A model of the interaction of strategic behavior, corporate context, and the concept of strategy, Academy of Management Review, 8 (1): 61-70.

Burgelman, R. A. (1991). Intraorganizational ecology of strategy making and organizational adaptation: Theory and field research, *Organization Science*, 2 (3): 239-262.

Child, J (1981) culture contingency and capitalism in the cross-national study of organization' in cummings L.L. And staw, B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior*. Greenwich, conn: JAI Press, 303-356

Dalton, Gene W. (1971), *Motivation and control in organizations* In: motivation and control in organizations, Gene W. Dalton and Paul R Lawrence (eds.) homewood, IL: Richard D. Irwin, Inc., 1-35

Dent, J.F., (1991). Accounting and organizational cultures: a field study of the emergence of a new organizational reality. *Account. Organ. Soc.* 16: 693–703

Douglas C. Bernhardt (1994) I want it fast, factual, actionable—tailoring competitive intelligence to executives needs, *Long Range Planning*, 27: 12-24

Doz, Yves; Prahalad, C. K. (1984) Patterns of Strategic Control within Multinational Corporations, *Journal of International Business Studies*, 15: 55-72.

Emmanuel, C. and Otley, D., (1995). *Readings in Accounting for Management Control*, Chapman and Hall.

Emmanuel, C., Otley, D.T., Merchant, K., (1990). *Accounting for Management Control*. Van Nostrand Reinhold.

Gabarro, J. J. (1987). *The Dynamics of Taking Charge.*, Harvard Business School Press, Boston. MA.

Greiner, L. E., Bhambri, A. (1989). New CEO Intervention and Dynamics of Deliberate Strategic Change. *Strategic Management Journal*, 10: 67-86.

Hopwood, anthony (1974) *Accounting and human behavior*. London: haymarket Publishing limited.

Jaworski, Bernard J. (1988) Toward a theory of Marketing Control: Environmental Context, control Type & Consequences, *Journal Of Marketing*, 52: 23-39

Kasurinen, T., (1998) *Strategic Management Accounting: Review of*

Literature and Integrated Framework. Working papers W-209, Helsinki School of Economics and Business Administration.

Kloot, Louise and Martin, John (2000) Strategic performance management: A balanced approach to performance management issues in local government, *Management Accounting Research*, 11: 231–251

Konsynski B. R. (1993) Strategic control in the extended enterprise, *IBM System Journal*, 32(1):111- 142

Lorange, P. (1988). 'Monitoring strategic progress and ad hoc strategic modification'. In Grant, J. (Ed.), *Strategic Management Horizons*. St Paul, MN: West Publishing.

Lorange, P. and Scott, F. M., and Ghoshal, S., (1986) *Strategic Control System*, St Paul, MN: West Publishing Company.

Lorange, Peter and Murphy, Declan (1984) Considerations in implementing strategic control. *Journal of Business Strategy* 4(4): 27-35

Merghant, K. A. (1985). *Control in Business Organizations*. Marshfield, MA: Pitman.

Mintzberg, H. (1978). Patterns in strategy formation, *Management Science*, 24 (9): 934-948.

Muralidharan, Raman (1997) Strategic Control for Fast-moving Markets: Updating the Strategy and Monitoring Performance, *Long Range Planning*, 30(1): 64 to 73

Muralidharan, Raman (2004) A framework for designing strategy content controls , *International Journal of Productivity and Performance Management* , 53 (7): 590-601

Muralidharan, Raman and Hamilton, Robert D. (1999) Aligning Multinational Control Systems, III, *Long Range Planning*, 32(3): 352 – 361

Nilsson, Fredrik, (2000), Parenting styles and value creation: a management control approach, *Management Accounting Research*, 11: 89-112,

Ouchi, William Z. (1979), A Conceptual Framework for the Design of Organization Control Mechanism, *Management Science*, 25: 833-847

Parkin, frank (1991) *Max Weber*, London, routledge

Preble J. F. (1992) Towards A Comprehensive System Of Strategic Control, *Journal of Management Studies* 29(4): 391-409

Puolamäki, E., (2004) Strategic Management Accounting Constructions in Organizations: A Structuration Analysis of Two Divisional Strategy Processes. Ph.D. Thesis, Turku School of Economics and Business Administration.

Robert Simons (1994) How New Top Managers Use Control Systems as Levers of Strategic Renewal, *Strategic Management Journal*, 15(3):169-189

Schreyogg, G and Steinman, H.)1978(, Strategic Control: A new Perspective, *Academy of management Review*, 12: 91-103

Schreyogg, George and Steinmann, horst (1987) Strategic Control; A New Perspective, *academy of management Review*, 12: 91-103

Simons, R. (1994) How new top managers use control systems as levers of control. *Strategic Manag. J.* 15, 169–189.

Simons, R. (1995a) Levers of Control- How Managers Use Innovative Control Systems to Drive Strategic Renewal. Boston, MA: Harvard Business School Press.

Simons, R. (1995b) Control in an age of empowerment, *Harvard Business Review*, 73:80-88.

Stolly, Kathy (2005) *The basics of sociology*, wood presa, USA

Tavakoli, Iraj and Perks, Keith J. H (2001) The development of a strategic control system for the management of strategic change, *Strategic Change*, 10: 297–305

Timothy, Ruefli and Jacques, Sarrazin (1981) Strategic Control of Corporate Development under Ambiguous Circumstances, *Management Science*, 27 : 1158-1170.

Turner, Jonathan H. et all (1998) *The Emergence of Sociological Theory*, wadsworth

Wood, R. (1997). *The future of strategy: The role of the new sciences.* Proceedings of International Conference on Complex Systems. Boston, MA: New England Complex Systems Institute.