

مجموعه جزوه های کاربردی در زمینه مدیریت تحول استراتژیک یکپارچه و جامع



مفاهیم و مبانی نظارت

و کنترل استراتژیک

تالیف :

دکتر ابراهیم معین نجف آبادی

## فهرست مطالب

۴	۱- مقدمه .....	۴
۴	۲- مفهوم و تعریف نظارت و کنترل .....	۴
۵	۳- کنترل استراتژیک و رابطه آن با نظریات مدیریت .....	۵
۹	۴- جایگاه و اهمیت کنترل .....	۹
۹	۵- انواع کنترل .....	۹
۹	۵-۱- حنبه های مثبت و منفی کنترل .....	۹
۱۰	۵-۲- دیدگاه ها در مورد ابعاد کنترل .....	۱۰
۱۱	۵-۲-۱- کنترل استراتژیک تدریجی .....	۱۱
۱۱	۵-۲-۱- کنترل استراتژیک بنیادی .....	۱۱
۱۲	۵-۲-۳- انواع کنترل استراتژیک تدریجی و بنیادی .....	۱۲
۱۴	۵-۲-۴- کوئین و کنترل استراتژیک .....	۱۴
۱۷	۵-۲-۵- چهار چوب آنتونی برای تحلیل سازمان .....	۱۷
۱۸	۶- فرایند ارزیابی و کنترل استراتژی و عملیات .....	۱۸
۱۸	۶-۱- فرآیند ارزیابی استراتژی .....	۱۸
۱۹	۶-۲- چارچوبی برای ارزیابی و کنترل استراتژی .....	۱۹
۲۳	۶-۳- روشهای کنترل عملیات .....	۲۳
۲۴	۶-۳-۵- کنترل مستمر .....	۲۴
۲۴	۶-۳-۶- کنترل عملکرد مدیریت .....	۲۴
۲۴	۷- موانع پیش رو و محدودیت های کنترل استراتژیک .....	۲۴
۲۴	۷-۱- محدودیتهای هزینه ای .....	۲۴
۲۴	۷-۲- محدودیتهای اندازه گیری .....	۲۴
۲۵	۷-۳- محدودیتهای رفتاری .....	۲۵
۲۷	منابع و ماخذ .....	۲۷
۲۷	الف- منابع فارسی .....	۲۷
۲۷	ب- منابع لاتین .....	۲۷

- جدول شماره ۱: مقایسه نگرش ها و ارتباط آن با کنترل استراتژیک.....۶
- جدول شماره ۲: مقایسه کنترل استراتژیک تدریجی و بنیادی.....۱۲
- جدول شماره ۳ : تعریف انواع کنترل استراتژیک با توجه به اجزا آن.....۱۴
- جدول شماره ۴: پیشنهادات اصلی برای مرتفع نمودن مشکلات کنترل استراتژیک.....۱۵
- جدول شماره ۵: پیشنهادات اصلی برای مرتفع نمودن مشکلات کنترل استراتژیک غیر رسمی.....۱۶
- جدول شماره ۶: موانع پیش رو و محدودیتهای کنترل استراتژیک.....۲۵

## ۱- مقدمه

در سال های اخیر در بسیاری از بخش های اقتصادی ناپیوستگی را تجربه کرده ایم. در چنین شرایطی، داشتن چشم اندازی روشن از رسالت، عوامل خارجی تاثیرگذار و پیشرفتی که در راه رسیدن به اهداف حاصل می شود، برای سازمان بسیار حائز اهمیت است. برای انجام درست آن لازم است بیش از هر کار دیگر کنترل منظم پیشرفت سازمان به همراه گسترش مدبرانه مناسب صورت گیرد و استراتژی سازمان براساس این سنجش تغییر کند. این فرایند که کنترل استراتژیک نامیده می شود، یک بخش مهم و اغلب ناپیدا است که سازمان ها برای مدیریت اثربخش یک سازمان به آن نیاز دارند.

## ۲- مفهوم و تعریف نظارت و کنترل

کنترل عبارت است از تعیین استانداردها، اندازه گیری عملکرد و مقایسه آن با استاندارد ها و اقدام نسبت به تصحیح ضعف ها و بهبود تحقیق هدف های سازمان. کنترل های مالی معمولاً به صورت انواع مختلف بودجه و حسابرسی، کنترل های رفتاری به شکل ارزیابی عملکرد فرودستان می باشد. کنترل به عنوان یک فعالیت مداوم در سطوح پایین و بالای مدیریت سازمان به کار می رود.

در مورد نظارت و کنترل تعاریف متعددی ارائه شده است که ذیلاً" به تعدادی از آنها اشاره می شود:

➤ نظارت یا کنترل فراگردی است که از طریق آن عملیات انجام شده با فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق داده می شوند. این فراگردها برای تصحیح مستمر عملکردها در جهت دستیابی به اهداف سازمانی به کار گرفته می شود و میزان پیشرفت در جهت تحقق اهداف را نشان می دهد. در واقع فراگرد نظارت به مقایسه « باید ها » و « هست ها » می پردازند و فاصله وضع موجود تا وضع مطلوب را اندازه می گیرد.

➤ نظارت یا کنترل عبارت است از ارزیابی تصمیم ها و برنامه ها از زمان اجرای آنها و اقدامات لازم برای جلوگیری از انحراف عملیات، نسبت به هدفهای برنامه و تصحیح انحرافات احتمالی بوجود آمده.

➤ نظارت یا کنترل عبارت است از بررسی میزان کوشش و موفقیت افراد در انجام وظایف و اجرای مسئولیت های محوله.

➤ نظارت یا کنترل عبارت است از فرایندی که از طریق آن، مسئولان و مدیران اطمینان حاصل می نمایند که عملکرد افراد با فعالیت های برنامه ریزی شده تطبیق دارد یا خیر. در حقیقت

فرآیند نظارت، میزان پیشرفت به سوی اهداف را می‌سنجد و مسئولان را قادر می‌سازد تا انحراف از مسیر برنامه‌ها را کشف و اقدامات اصلاحی را به عمل آورند.

نظارت تلاشی است سنجیده برای رسیدن به اهداف تعیین شده و مقایسه اجزاء واقعی با معیارهای از پیش تعیین شده و تعیین انحرافات احتمالی و سنجش ارزش آنها بر روند اجرایی که در برگیرنده حداکثر بهره‌وری است.

### ۳- کنترل استراتژیک و رابطه آن با نظریات مدیریت

ابتدا لازم است کار با تعریفی از کنترل استراتژیک آغاز شود. به همین دلیل، از مفاهیم پایه مدیریت آغاز می‌گردد تا معین شود که کنترل استراتژیک الزاماً به مقوله برنامه‌ریزی استراتژیک ارتباط ندارد. بلکه کنترل استراتژیک یک مفهوم وسیع‌تر از کنترل استراتژی، کنترل برنامه‌ریزی استراتژیک و کنترل اجرای استراتژی است.

روش‌های مختلفی برای دسته‌بندی تئوریهای مدیریت (سازمان) وجود دارد. از جمله این روشها، دسته‌بندی بر اساس نگرش‌های مختلف می‌باشد که فرد لوتانز<sup>۱</sup> (۱۹۷۳) به آن اشاره کرده است. اگرچه این دسته‌بندی به اوایل دهه ۷۰ باز می‌گردد ولی جامعیت آن، تا حدود زیادی ما را در رسیدن به یک تعریف جامع از کنترل استراتژیک یاری می‌دهد<sup>۲</sup>:

- ✓ نگرش فرآیندی به مدیریت
- ✓ نگرش روابط انسانی به مدیریت
- ✓ نگرش علمی (کمی) به مدیریت
- ✓ نگرش سیستمی به مدیریت
- ✓ نگرش اقتضایی به مدیریت
- ✓ نگرش استراتژیک به مدیریت

در ادبیات مدیریت بین مقولات استراتژیک و عملیاتی تفکیک قائل میشوند: مانند سطح (کلان یا خرد)، زمان (بلند مدت یا کوتاه مدت)، اهمیت (با اهمیت و بی‌اهمیت)، سلسله مراتب سازمانی (سطح بالای یا پائین سازمانی). به نظر می‌رسد که ملاک "عینی - ذهنی" می‌تواند ملاک مناسبی برای تمایز نگرش‌های عملیاتی از استراتژیک محسوب گردد.

<sup>۱</sup> - Fred Luthans

<sup>۲</sup> کتاب این نویسنده تا به حال ۹ بار تجدید چاپ شده است.

سه نگرش اول در واقع مختص علم مدیریت است، در حالیکه سه نگرش بعدی، نگرشهای عامی هستند که در تمامی علوم (کاربردی) قابل استفاده هستند. سه نگرش اول به جنبه علمی مدیریت و سه نگرش آخر به جنبه های هنری مدیریت (و یا هر علم دیگری) مربوط می باشند. در جدول زیر خلاصه مطالب ذکر شده فوق گنجانده شده است.

جدول شماره ۱: مقایسه نگرش ها و ارتباط آن با کنترل استراتژیک

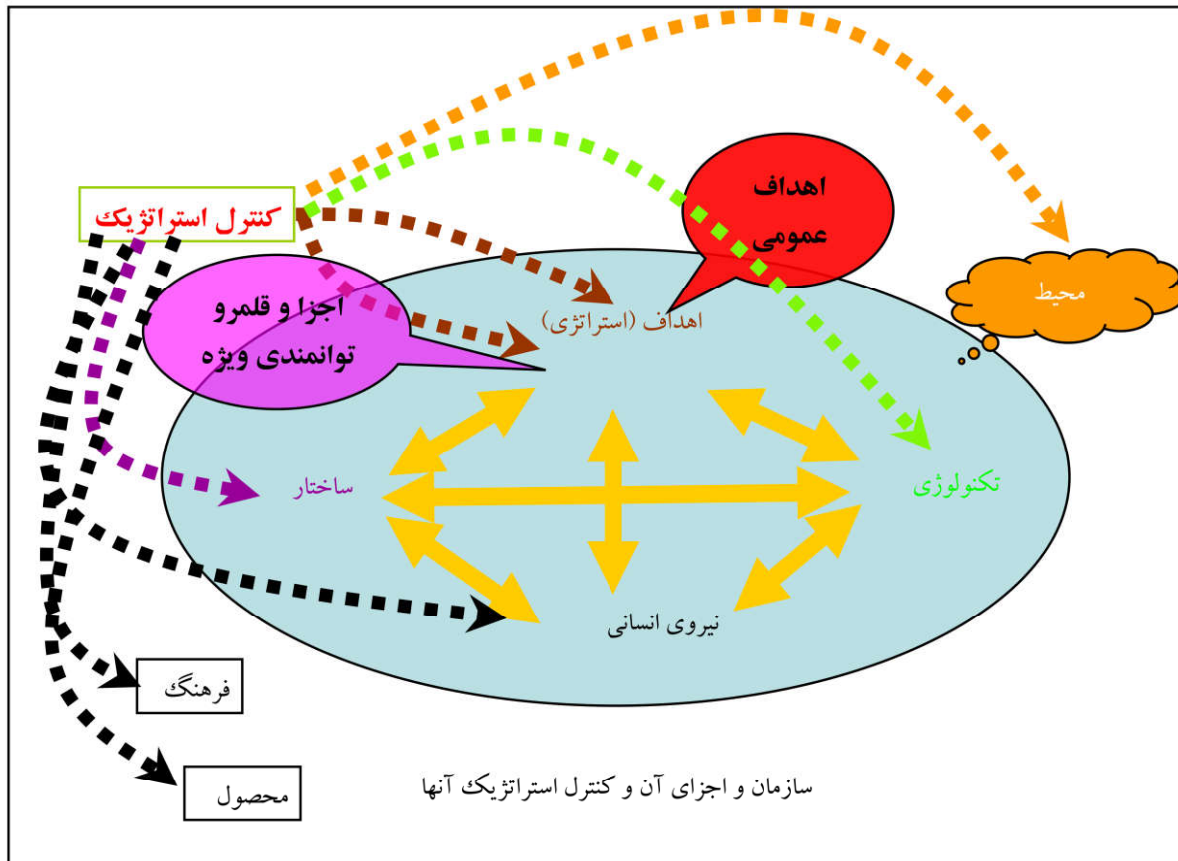
نوع نگرش	توجه به	محصول نگرش
فرآیندی	برنامه ریزی، اجرا، کنترل	مهارتهای ادراکی
روابط انسانی	رهبری و انسانها به عنوان عوامل اصلی تشکیل سازمانها	مهارتهای انسانی
علمی (کمی)	روش انجام کارها (بازاریابی، تولید، مالی ...)	مهارتهای فنی
سیستمی	نگرش جامع به سه نگرش قبلی	مهارتهای سیستمی
اقتضایی	انتخاب تئوری مناسب بر اساس موقعیت یا مصلحت بین علم و عمل	داشتن همه مهارتهای قبلی، درک شرایط، انتخاب مناسب
استراتژیک	بررسی موضوعات در دو سطح ذهنی و واقعی	توجه به موضوعات پیرامونی در سطح مفهومی و ذهنی

بنابراین می توان گفت که کنترل استراتژیک، در واقع تلفیقی از نگرش فرآیندی (کنترل، به عنوان بخشی از فرآیند) و نگرش استراتژیک می باشد.

پس با تلفیق دو نگرش فرآیندی و استراتژیک می توان کنترل استراتژیک را در تمامی این عناصر جاری دانست. مانند کنترل استراتژیک اهداف (اهداف عمومی، مأموریت، اثربخشی)، کنترل استراتژیک استراتژی (که شامل کنترل اجزا قلمرو، توانمندی ویژه، مزیت رقابتی و هم افزایی می باشد؛ هوفر<sup>۳</sup> و شندل<sup>۴</sup> (۱۹۷۸ص ۲۸۱)، کنترل استراتژیک محیط، تکنولوژی، ساختار، نیروی انسانی، فرهنگ و کنترل استراتژیک محصولات.

<sup>۳</sup>-Hofer

<sup>۴</sup>-Schendel



شکل شماره ۱: کنترل استراتژیک و تلفیق آن با اجزا سازمان

سیستم کنترل استراتژیک، سیستمی است که حامی مدیران در ارزیابی رابطه استراتژی سازمان با پیشرفت آن برای اجرای اهداف خویش بوده و هنگام بروز اختلاف برای زمینه هایی که نیازمند توجه است از مدیران حمایت می کند. به عبارت دیگر کنترل استراتژیک در واقع کنترل برنامه استراتژیک می باشد (لورانژ و همکاران-۱۹۸۶).

تقسیم بندی مکاتب ده گانه مینتزرگ در مدل ارائه شده در شکل شماره ۲، مدل مناسبی در این زمینه است، که یک بعد به مفروضات محیط و بعد دیگر به بعد مفروضات داخلی پرداخته شده است.

مینتزرگ مکاتب فوق را به صورت زیر نام نهاده است:

مکتب طراحی: شکل گیری استراتژی ناشی از یک فرآیند فکری

مکتب برنامه ریزی: شکل گیری استراتژی ناشی از یک فرآیند رسمی

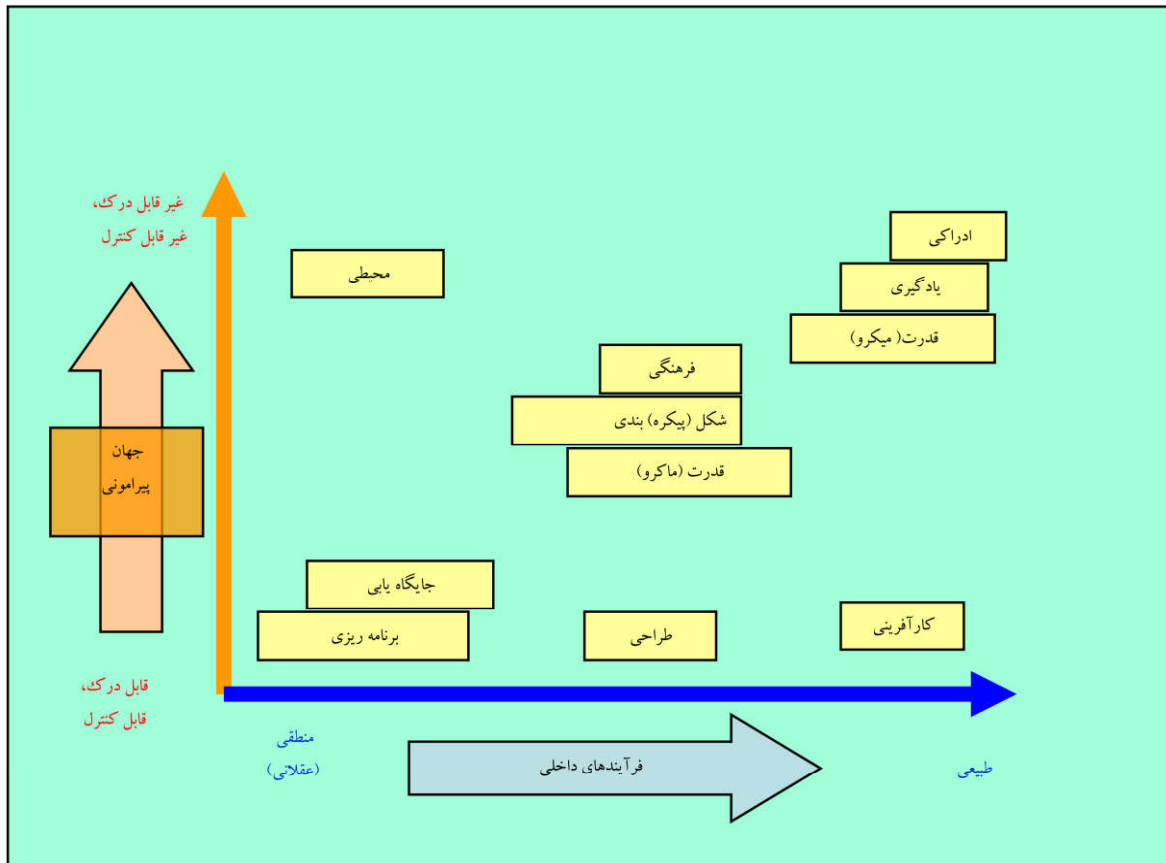
مکتب جایگاه یابی: شکل گیری استراتژی ناشی از یک فرآیند تحلیلی

مکتب کارآفرینی: شکل گیری استراتژی ناشی از یک فرآیند دید گاهی

مکتب ادارگی: استراتژی ناشی از یک فرآیند مغزی

مکتب یادگیرنده: استراتژی ناشی از یک فرآیند تکوینی

مکتب قدرت: استراتژی ناشی از مذاکره  
 مکتب فرهنگی: استراتژی ناشی از یک فرآیند مشارکتی  
 مکتب محیطی: استراتژی ناشی از یک فرآیند عکس‌العملی  
 مکتب شکل (پیکره بندی): استراتژی ناشی از یک فرآیندی



شکل شماره ۲: تقسیم بندی مکاتب ده گانه مینتزربرگ

منبع: مینتزربرگ، اهلراند، لامپل، ۱۹۹۸

همانطور که در مدل دیده می شود، به هر اندازه محیط پیرامونی شرکت غیر قابل پیش بینی باشد، استراتژیها به سمت فرآیندهای عکس‌العملی<sup>۵</sup> سوق پیدا می کند و هر چقدر محیط با ثبات تر و قابل پیش بینی تر باشد آنگاه روش های رسمی برنامه ریزی استراتژیک مورد استفاده قرار می گیرد. وجود محیط غیر قابل پیش بینی در کشور ما، اصولاً<sup>۶</sup> شرکت ها را به واکنش در مقابل تغییرات وا می دارد بنابراین، عدم استفاده از فرآیند رسمی برنامه ریزی استراتژیک اصولاً<sup>۶</sup> باعث تعجب نمی شود.

<sup>۵</sup> -Reactive Process



## ۴- جایگاه و اهمیت کنترل

کنترل و نظارت به عنوان یکی از وظایف اصلی مدیر، از ارکان اصلی و عناصر حیاتی مدیریت سالم و کارآمد است. مدیران با انجام وظیفه برنامه‌ریزی، اهداف سازمان و راههای دستیابی به آنها را مشخص می‌کنند. آگاهی از اجرای دقیق برنامه‌ها و اطمینان به حرکت سازمان در راستای دستیابی به هدف‌های اصلی سازمان تنها در صورتی امکان‌پذیر خواهد بود که نظامی دقیق و جامع برای نظارت و کنترل وجود داشته باشد.

هر سازمانی دارای منابع و امکاناتی است که برای رسیدن به اهداف سازمان باید از آنها به صورت مطلوب و بهینه بهره‌برداری کند و این امر جز در سایه وجود نظارت و کنترل امکان‌پذیر نیست.

چهار وظیفه اصلی مدیران عبارتند از: برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری و کنترل. با وجود اهمیت تقریباً یکسان این وظایف، برنامه‌ریزی نسبت به بقیه اولویت دارد چون سایر وظایف مدیریت پس از برنامه‌ریزی و به منظور تأمین اهداف پیش‌بینی شده آغاز می‌شوند. برنامه‌ریزی بدون سازماندهی و انتخاب افراد مناسب برای انجام فعالیت‌ها و برنامه‌ها و هم‌چنین عدم نظارت بر اجرا، امری زاید می‌باشد.

## ۵- انواع کنترل

### ۵-۱- حنبه‌های مثبت و منفی کنترل

در تئوری یا در علم مدیریت و همین‌طور در زندگی، کنترل چندین معنی دارد و در امتداد یک پیوستار از "پاییدن" تا "تحمیل کردن" را شامل می‌شود. فرهنگ لغت آکسفورد<sup>۶</sup> کنترل را بدین صورت معنی کرده است:

-- اعمال محدودیت یا جهت بر اقدامات آزاد

یکی از توجیه‌های مقرر برای زندان کردن، جدا کردن مجرم از جامعه به منظور جلوگیری از جرم‌های بیشتر در مهندسی، طرح‌های برگشت به شرایط امن<sup>۷</sup>، به منظور ممانعت فیزیکی خروج سامانه از کنترل. در زمینه مدیریتی، طبعاً<sup>۸</sup> همین مفهوم کنترل مورد نظر است.

دیگر مفهوم معمول کلمه کنترل، ترس از مذمت یا تنبیه است. همان‌طور که آکسفورد آنرا بیان می‌کند: مواخذه کردن، احضار برای حسابرسی، توبیخ، نکوهش... به چالش کشیدن، یافتن اشتباه...

<sup>۶</sup> -Oxford English Dictionary

<sup>۷</sup> -Falisafe

در این مفهوم کنترل، شخص به طور مستقیم از ورود به یک عمل ناخواسته منع نمی شود. برای مثال، فرآیند تخصیص سرمایه یا ندادن افزایش حقوق نوعی از این کنترل هستند که در صورت نیل به نتیجه، پاداش (ارتقای مقام، هدیه،...) عرضه می کنند.

این کنترل ها به طور واقعی دو روی یک سکه اند- اجرا نکردن یک فعالیت به مفهوم عدم دسترسی به پاداش است (تنبیه)- به نتیجه رسیدن به صورت نتیجه مثبت (پاداش) خواهد داشت. از این طریق می توان الگوهای رفتاری مختلف ایجاد کرد (کانمن و همکارش - ۱۹۷۹) ۸. این نگرش درباره کنترل به طور وسیعی در ادبیات تئوری کار گزار ۹ شرح داده شده است، (آیزن هارد- ۱۹۸۹) ۱۰.

این دو مفهوم ذکر شده از کنترل، شکل منفی کنترل هستند: کنترل به منظور جلوگیری از آنچه افراد می خواهند انجام دهند یا ترجیح می دهند انجام دهند و نیز تحمیل مستقیم یا غیر مستقیم روشی که دیگران برگزیده اند، اعمال میشود.

سومین مفهوم کلمه کنترل فاقد این جنبه های منفی است و ممکن است منجر به آن شود که فرد، کنترل را به عنوان یک شیوه مثبت ببیند. اعمال این نوع کنترل زمانی رخ میدهد که کنترل به صورت یک زنگ خطر، یک علامت هشدار دهنده که حاکی از عدم درستی اجرا یا عدم تطابق با برنامه است، باشد و بنا برین منجر به بحث درباره دلایل انحراف از عملکرد مورد انتظار و ضرورت اصلاحات میگردد. برای مثال، در مدیریت اقتصاد کلان، شاخصهای آینده نگری، این نقش را بازی می کنند. چراغ فشار روغن در یک ماشین، یک مقیاس کنترل مثبت مهندسی است. گولد و کوئین ۱۱، (۱۹۹۰) ارزشمندترین جنبه سیستم کنترل استراتژیک برای بسیاری از مدیران را شیوه زنگ خطر، از طریق اعمال مفهوم مرادده صحیح می دانند.

## ۵-۲- دیدگاه ها در مورد ابعاد کنترل

مرچنت (۱۹۸۵) ۱۲ دو نوع کنترل استراتژیک را مشخص میکند: الف- کنترل نتایج ب- کنترل اقدامات کوئین سئوالات زیر در ارتباط با استراتژی مطرح میکند:

کجا می خواهیم برویم؟ به چه نتایجی می خواهیم برسیم؟ چطور می خواهیم به آنجا برویم؟ برای دستیابی به نتایج مورد نظر چه اقداماتی که امیدوار کننده ای، باید اتخاذ گردد (کوئین - ۱۹۹۶: ۳۸۵).

<sup>۸</sup>-Kahnman and Tversky

<sup>۹</sup>-Agency Theory

<sup>۱۰</sup>-Eisenhard

<sup>۱۱</sup>-Goold and Quinn

<sup>۱۲</sup>-Merchant

طبق نظر و توضیح لورنژ و همکاران ، سیستم کنترل استراتژیک ، سیستمی است که حامی مدیران در ارزیابی رابطه استراتژی سازمان با پیشرفت آن در اجرای اهداف خویش بوده و هنگام بروز اختلاف برای زمینه هایی که نیازمند توجه است از مدیران حمایت می کند . از نظر آنها کنترل استراتژیک در واقع کنترل برنامه استراتژیک می باشد و بسته به نوع محیط خارجی سازمانها - پیوسته یا ناپیوسته - به دو دسته تقسیم می شود :

✚ کنترل استراتژیک تدریجی (عادی)<sup>۱۳</sup> : که مناسب محیط های پیوسته و خطی است .

✚ کنترل استراتژیک بنیادی (جهشی)<sup>۱۴</sup> که مناسب محیط های ناپیوسته و غیر خطی است .

### ۵-۲-۱- کنترل استراتژیک تدریجی

کنترل استراتژیک ، در صورتی که از عهده تلاطم و تغییرات محیطی برآید ، بر حفظ یک جهت استراتژی معین متمرکز است . جوهره این کنترل ، بر اعتبار فرضیات عمده محیطی (نهفته در ذات استراتژی معین) تاکید دارد . به عبارت دیگر سازمان هنوز هم از طریق پیوستگی فرضیات فوق اداره می شود . پیوستگی سازمان هنوز هم اعتبار دارد و بنابراین می توان از روش استقرا یا استفاده از استراتژی معین ، حتی علی رغم تغییرات عملیاتی زیاد، استفاده کرد . چالش واقعی حفظ استراتژی جاری سازمان است . هنگامیکه نیروهای بیرونی و درونی سازمان نسبتاً به آرامی تغییر کنند این نوع کنترل مناسب است .

### ۵-۲-۱- کنترل استراتژیک بنیادی

کنترل استراتژیک بنیادی، وقتی مطرح میشود که تحت بعضی از شرایط تا پیوستگی، تداوم حرکت جاری سازمان نمی تواند به سادگی به موقعیتی مناسب، ختم گردد . بنابراین، چالش اصلی اصلاح میسر استراتژی است . فرضیات اساسی که زیربنای استراتژی هستند ، برای مدت طولانی معتبر نمی مانند و قوانین (قواعد) حاکم بر استراتژی مجدداً باید تعریف شوند . این موقعیت یک جهش فکری (ذهنی) را برای تعریف قوانین جدید و برای مقابله با هر عامل جدید محیطی نیاز دارد . ارزشیابی مجدد استراتژی، نیازمند رهایی پرسنل از تفکر سنتی ، و کسب توانائی تغییر اولویت فردی و مواجهه با چالشها و خلق مزیت نسبی خارج از نا پیوستگی است .

مرحله بعد تعیین اندازه جهش در یک استراتژی ، به منظور سرمایه گذاری صحیح و چیره شدن بر تلاطم محیطی است . بنابراین بیشتر باید سعی شود تا از طریق تعریف قوانین مجدد حرکت ادامه یابد .

<sup>۱۳</sup> -Progressive

<sup>۱۴</sup> -Leap

در بسیاری از روشها، این شرایط می تواند بر پایه ذهنیت تقریبی زمان جنگ استوار گردد. به عبارت دیگر، در یک محیط رقابتی جهانی به آنهایی که نمی توانند برای مطابقت با زمانها تغییر کنند. رحم نخواهد شد.

### ۵-۲-۳- انواع کنترل استراتژیک تدریجی و بنیادی

با توجه به منابع آکادمیک و عملی موجود در مورد استراتژی و با توجه به رایزنی و تجارب تحقیق، هفت رویکرد عملی به کنترل استراتژیک موجود است: در عمل هر سازمان ممکن است آمیخته ای از اینها و یا مجموعه این رویکردها را بکار ببرد (لورانژ و همکاران - ۱۹۸۶)

#### جدول شماره ۲: مقایسه کنترل استراتژیک تدریجی و بنیادی

کنترل استراتژیک تدریجی	کنترل استراتژیک بنیادی
کنترل زمان صلح	کنترل زمان جنگ
تغییرات خطی و پیوستگی	نا پیوستگی
کنترل کلاسیک مراکز مسوولیت	مدیریت مقوله استراتژیک
کنترل فرضیات اصلی	تحلیل میدان استراتژیک
کنترل استراتژی اصلی	مدل بندی مبتنی بر رایانه
	برنامه ریزی سناریو

انواع کنترل استراتژیک عادی در شرایطی که محیط تغییرات فاحشی ندارد، اجرا می شوند. ممکن است فشارهای مخالف وجود داشته باشد، ولی آنقدر نیست که فرضیه های بنیادین شرکت را تغییر دهد. به بیان دیگر، تغییرات تا حدودی از طریق روندهای گذشته (مثل تغییرات اقتصادی سیاسی، اجتماعی و فناوری که بر متغیرهای مشتریان، رقبا و مانند آنها اثر می گذارند)، قابل پیش بینی هستند (لورنژ و همکاران، ۱۹۸۶). کنترل مراکز مسوولیت شامل پنج مرکز یعنی هزینه، درآمد، سود، سرمایه و مخارج احتیاطی است. همین طور آنتونی و دیردن<sup>۱۵</sup> (۲۷۷: ۱۹۸۰)، مرکز سرمایه را فرم غالب سازمان های نامتمرکز عنوان می کنند.

آنتونی و همکاران (۱۸۳-۴: ۱۹۸۹)، واژه مرکز مسوولیت را برای تفکیک هر واحد سازمانی بکار می برند که به وسیله یک مدیر سرپرستی می شود.

یک شرکت مجموعه ای از مراکز مسوولیت است که بر اساس جایگاه خود در نمودار سازمانی، عهده دار مسوولیت شده اند. یک مرکز مسوولیت ورودی هایی را به صورت کمیت های فیزیکی، ساعات

<sup>۱۵</sup> -Antony and Dirden

کار و انواع خدمات، به واسطه ترکیب با سرمایه، تجهیزات و دیگر دارایی‌ها به صورت کالا و خدمات تبدیل می‌کند که برای تجهیز مراکز مسوولیت دیگر به آنها یا به بیرون سازمان ارسال می‌شود. کنترل رو به جلوی عوامل اصلی موفقیت نیز کنترل استراتژیک زمان صلح و وظیفه آن بررسی ادامه اعتبار هدف است. بدین منظور متغیرهایی مثل سهم بازار را مدارکی دال بر ضرورت تغییر جهت استراتژیک نشان دهد، ارزیابی می‌کند. کنترل استراتژی اصلی (در حالت کلی و عام) سومین نوع کنترل استراتژیک زمان صلح، استراتژی‌های شرکت‌های مشابه را به واسطه متغیرهای مثل برگشت سرمایه، سهم بازار، سود، کالا‌های جدید و نوآوری فرآیند، با یکدیگر مقایسه می‌کند. بدین ترتیب شرکت خودش را با هنجارهای تجربه شده شرکت‌های دیگر، ارزیابی می‌کند. در واقع، از این طریق عملکرد متوسط استراتژی‌های اجرا شده توسط شرکت‌های دیگر بررسی می‌شود (لورانژ و همکاران - ۱۹۸۶).

در سالهای ۱۹۷۰ میلادی نوعی مقاومت در مقابل برنامه ریزی استراتژیک شروع شد و باوری به وجود آمد که هیچ سازمانی قادر نیست بیش از یک یا دو مساله گسترده را بطور همزمان اداره نماید. این باور منجر به مفهوم برنامه ریزی تک مساله ای شد و بدین ترتیب مدیریت سیستم مقوله استراتژیک به عنوان یک رویکردی در مقابل سیستم برنامه ریزی استراتژیک، پیشنهاد شد.

تحلیل میدان نیروی استراتژیک نیز به عنوان رویکرد دیگر کنترل استراتژیک زمان جنگ مطرح گردید که هدف آن تحلیل زنجیره ارزش و سپس بررسی هم افزایی‌های بالقوه بین محصولات، بازارها یا کسب و کارهای گوناگون است. مدل بندی سیستمی، رویکرد سوم کنترل زمان جنگ است و از طریق تحلیل مقوله استراتژیک یا تحلیل میدان استراتژیک و یا هر دو انجام می‌شود که برای درک عمیق تر متقابل استراتژی و محیط‌های بیرونی و درونی ضروری هستند. مدل بندی با روش‌های گوناگون، تنظیم می‌شود. بطور نمونه مدل مبتنی بر رایانه، تلاش می‌کند بر عواملی که یک سازمان را اداره می‌نمایند و چگونگی رویارویی با آنها، تمرکز کند.

چهارمین نوع کنترل استراتژیک زمان جنگ، برنامه ریزی سناریو است که با توجه به سوابق مطالعات گذشته، آینده را مطالعه و سعی می‌کند پیش بینی نماید. چنین مطالعاتی بررسی روندهای گسترده مثل روندهای سیاسی، اجتماعی را در بر می‌گیرد. اهمیت تدوین سناریو از نقطه نظر کنترل جهش استراتژیک، پیشنهادهایی در مورد درک چگونگی پیشرفت‌های گسترده محیطی است که امکان دارد، به وجود آورنده فرصتهای جدیدی باشد که تمرکز بر استراتژی را ضروری می‌سازد. (لورانژ و همکاران - ۱۹۸۶).

ادموندو<sup>۱۶</sup> (۴۵: ۱۹۸۴)، در مورد استراتژی بر مبنای سناریو، بر اهمیت یادگیری از طریق پاییدن فعال حوادث، در مقابل انتظارات تاکید می کند.

جهت تکمیل تعریف فوق و روشن تر شدن آن، تعریف اجزا کنترل استراتژیک ضروری است. در جدول زیر، به تعدادی از اجزای مذکور اشاره شده است. بی شک از منظر لورنژ و همکاران، محیط به عنوان مهمترین عامل برای طبقه بندی انواع کنترل محسوب می گردد. کنترل تدریجی متناسب با محیط پیوسته و خطی و محیط ناپیوسته و غیرخطی با کنترل بنیادی متناسب است.

جدول شماره ۳: تعریف انواع کنترل استراتژیک با توجه به اجزا آن

تدریجی	بنیادی	کنترل استراتژیک
		اجزا
پیوسته (خطی)	ناپیوسته (غیر خطی)	تغییرات محیطی
اطمینان کامل	عدم اطمینان کامل	تغییرات محیطی
مسائل رقابتی	مسائل سیاسی، اقتصادی، فرهنگی	کانون توجه
ارزیابی با گذشته و استاندارد	ارزیابی با دیگران	روش کنترل
کمی	کیفی	نوع داده

## ۵-۲-۴- کوئین و کنترل استراتژیک

### ۵-۲-۴-۱- انتخاب فرآیند کنترل استراتژیک رسمی یا غیر رسمی

بسیاری از شرکت ها باید توجه خاصی به کنترل استراتژیک نشان بدهند، زیرا در صورت نادیده گرفته شدن آن، بسیاری از استراتژی هایی که روی کاغذ جذاب به نظر می رسند با موفقیت اجرا نمی شوند (گولد و کوئین: ۱۹۹۰). وجود کنترل استراتژیک برای شرکت هایی حیاتی است که فاصله زیادی بین تصمیمات آنها و نتایج حاصل از این تصمیمات بر سود آن مترتب می شود و همچنین مسئولیت پیشنهاد و پیاده سازی استراتژی آنها غیر متمرکز بوده و در همه واحدهای کاری است. (گولد و کوئین: ۱۹۹۰) شرکت ها دو روش کلی برای انجام کنترل استراتژیک پیش رو دارند: روش رسمی و روش غیر رسمی. کنترل استراتژیک رسمی فرآیندی است که در آن کار کنترل عینی و ذهنی براساس رویه های مشخص، افراد معین و در زمان خاص انجام می گیرد. در مقابل، در کنترل استراتژیک غیر رسمی رویه خاص و اجباری جهت انجام فرآیند کنترل وجود ندارد. بنابراین، گروه خاصی مأموریت انجام آن را در زمان خاص به عهده ندارد.

<sup>16</sup>-Edmondo

### ۵-۲-۴-۲- کنترل استراتژیک رسمی چگونه کار می‌شود؟

ایجاد یک فرآیند کنترل استراتژیک که نهایتاً ارزش افزوده داشته باشد کار راحتی نیست. (گولد و کوئین : ۱۹۹۰). زیرا توافق برای تعیین اهداف استراتژیک بسیار سخت تر از توافق بر سر اهداف مالی از قبل تعیین شده است. درضمن، عکس العمل نشان دادن پیرامون اهداف استراتژیک محقق نشده بسیار دشوارتر از اهداف مالی (بودجه) محقق نشده است. از طرف دیگر، ممکن است کنترل استراتژیک رسمی با خود بوروکراسی و هزینه های بالا سری فراوانی به همراه داشته باشد. ولی فایده آمدن به این مشکلات غیر ممکن نیست. جدول زیر پیشنهادات اصلی برای مرتفع نمودن این مشکلات را در خود جای داده است (گولد و کوئین : ۱۹۹۰)

جدول شماره ۴: پیشنهادات اصلی برای مرتفع نمودن مشکلات کنترل استراتژیک

فعالیت مورد نیاز	پیشنهاد
انتخاب اهداف درست	براساس بررسی مزیت رقابتی تعداد محدود نقاط معین برای سنجش منافع کوتاه مدت شاخص های راهنما برای کارایی آینده پروژه ها و فعالیتهای برنامه ریزی شده صرفاً در جهت مزیت رقابتی باشد.
مشخص کردن اهداف مناسب	دقیق و قابل اندازه گیری توسط مدیران واحدهای کاری پیشنهاد شده ولی از طرف مرکزیت تقویت شود قابل مقایسه با رقبا با بودجه های همخوانی داشته باشد
ایجاد فشار برای بالا بردن کارایی استراتژیک	پاییدن و دوره کردن سیستماتیک پیشرفت ارتباط غیر مستقیم بین پاداش شخصی و رسیدن به اهداف استراتژیک دغدغه مدیریت ارشد برای رسیدن به اهداف استراتژیک که مبنای مداخله مدیریت کلان باشد
برنامه ریزی استراتژیک و کنترل استراتژیک	نیاز به یک برنامه استراتژیک با کیفیت بالا که اساس کنترل استراتژیک باشد فرآیند برنامه ریزی استراتژیک برای مرور پیشرفت استراتژیک
رسمیت بدون بروکراسی	اجتناب از تعدد پرسنل درگیری و گزارشات طولانی اجتناب از گردآوری داده های خاص مذاکرات رو در رو برای بررسی مجدد بررسی های رسمی بر اساس تماس های غیر رسمی آمادگی برای کوتاه کردن فرآیندهای رسمی (در صورت لزوم)

بسیاری از پیشنهادات در زمینه کنترل استراتژیک رسمی در مورد کنترل استراتژیک غیر رسمی نیز صادق است. بیشترین مشکلات کنترل غیر رسمی استراتژیک از عدم تعریف دقیق مفروضات آن ناشی می شود. برای رفع این مشکلات راه کارهای زیر پیشنهاد شده است (همان منبع).

جدول شماره ۵: پیشنهادات اصلی برای مرتفع نمودن مشکلات کنترل استراتژیک غیر رسمی

فعالیت مورد نیاز	پیشنهاد
عدم وضع مفروضات جهت کارایی استراتژیک	خبر گرفتن شخصی برای تدوین استراتژی ها در سازمان ارتباط نزدیک بین مرکزیت و واحدهای کاری دانش بالا و شناسایی عمیق از کسب و کار در مرکزیت سازمان دیدگاه مورد قبول کاملاً "روشن برای همه اعتماد متقابل بین لایه های مختلف سازمان

### ۵-۲-۴-۳- چگونه شرکت ها کنترل استراتژیک را انجام می دهند؟

تحقیقات نشان می دهد که از بین ۲۵۰ مورد از بزرگترین شرکت های انگلیسی فقط ۱۵ درصد مدعی هستند که دارای فرآیند کنترل استراتژیک روشن هستند و این فرآیند به اندازه فرآیند کنترل بودجه آنها دقیق و مشخص تعریف شده است (همان منبع). بنابراین، سؤال اولیه این است که این شرکت ها از چه روشی برای کنترل و رسیدن به اهداف استراتژیک خود بهره می برند.

### ۵-۲-۴-۴- فرآیندهای رسمی کنترل استراتژیک توسط کدام شرکت ها به اجرا در می آید ؟

شرکت هایی نظیر بریتیش پترولیوم<sup>۱۷</sup>، سیباگایگی<sup>۱۸</sup>، جنرال الکتریک<sup>۱۹</sup> (در دهه ۱۹۷۰)، ایمپریال کیمیکال اینداستریز (ICI)<sup>۲۰</sup>، شل<sup>۲۱</sup>، زیراکس<sup>۲۲</sup>، مدعی و معتقد هستند که دارای یک سیستم رسمی کنترل استراتژیک می باشند. (گولد و کوئین : ۱۹۹۰)

<sup>۱۷</sup> - British Petroleum

<sup>۱۸</sup> - Ciba – guigy

<sup>۱۹</sup> - General Electric

<sup>۲۰</sup> - Imperial Chemical Industries

<sup>۲۱</sup> - Shell

<sup>۲۲</sup> - Xerox



## ۵-۲-۵- چهار چوب آنتونی برای تحلیل سازمان

آنتونی برای تحلیل سازمان چارچوبی به صورت زیر قابل شده است:

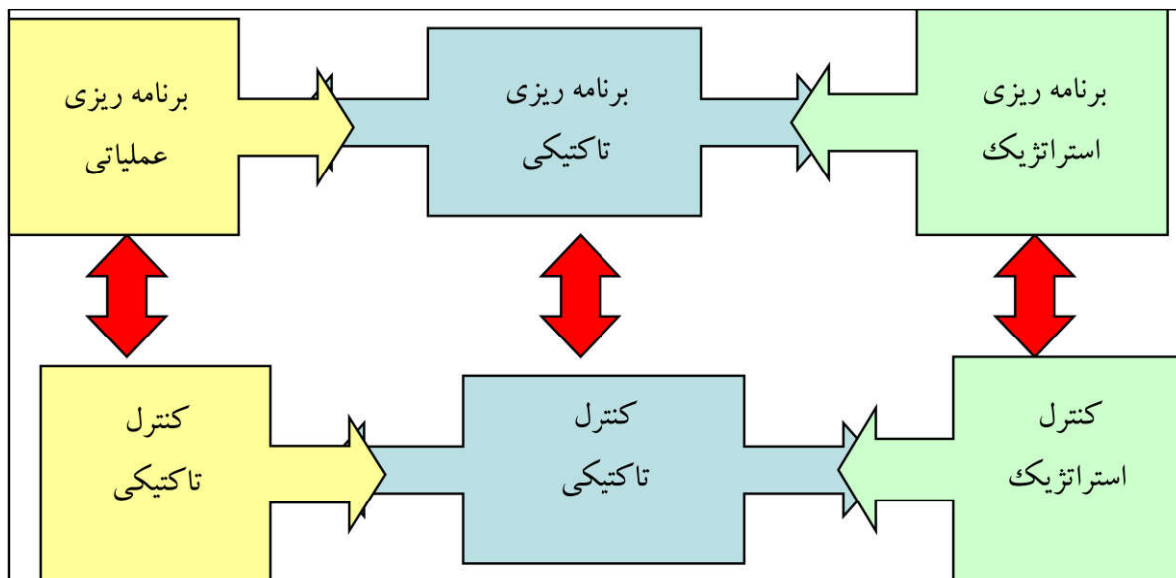
کنترل استراتژیک

کنترل مدیریت

کنترل عملیات

کنترل عملیات فرآیندی است که انجام وظایف معین را به طور اثر بخش و کارا تضمین می کند و کنترل مدیریت فرآیندی است که بایستی از طریق آن، صورت بندی برنامه های دراز مدت و تعیین خط مشی های تغییر دهنده ویژگی یا جهت سازمان میسر بشود. وی معتقد است که برنامه ریزی استراتژیک چارچوب لازم را برای کنترل مدیریت و کنترل عملیات مهیا می کند.<sup>۲۳</sup>

واژه شناسی مدیریت از سال هایی تغییر کرده است که آنتونی کتاب خود را نوشت. بنابراین، می توان سلسله مراتبی تدوین نمود که روشنگر سه قلمرو برنامه ریزی استراتژیک، برنامه ریزی تاکتیکی و برنامه ریزی عملیاتی است. البته برنامه ریزی و کنترل دو روی یک سکه اند. طیف تصمیمات را می توان به صورت شکل زیر نشان داد.<sup>۲۴</sup>



شکل شماره ۳: چهار چوب آنتونی برای تحلیل سازمان

<sup>۲۳</sup> آنتونی - سامانه های برنامه ریزی و کنترل: یک چارچوب برای تحلیل، ۱۹۶۵

<sup>۲۴</sup> -: Lorange, P., MFS Morton, S. Goshal, ۱۹۸۶. Strategic control system. West Publishing Company. P۱۲

اگر تغییرات محیطی دارای تغییر اندک یا به اصطلاح "در زمان صلح" قرار داشته باشیم، پیش بینی آینده مبتنی بر گذشته، نسبتاً آسان است. اما کنترل جهش یا کنترل زمان جنگ مبتنی بر فرضیات ناپایداری محیط در طول زمان استوار است. برنامه ریزی و کنترل استراتژیک در زمان جنگ، با توجه به جهشها انجام می شود و سبب می شود که سازمان حرکت (هایی) در مقابل ناپوستگی های محیطی انجام دهد.

جهت و وسعت جهش سازمان در بازارهای جدید یا بوسیله فناوری جدید، بعضاً مبتنی بر نقاط قوت سازمان است. تحت این شرایط باید یک فرآیند کنترل استراتژیک استفاده شود که ذاتاً نامحدودتر است و با تاکید بیشتر بر تعریف مجدد فرآیندهای کاری، چگونگی انجام امور، توسعه رویکردهای جدید و غیر متداول دارد. یعنی شرکت باید با یک شیوه "زمان جنگ" عمل کند (لورانز و همکاران - ۱۹۸۶).

## ۶- فرایند ارزیابی و کنترل استراتژی و عملیات

### ۶-۱- فرآیند ارزیابی استراتژی

در فرآیند ارزیابی استراتژیک، باید به موارد ذیل دقت شود:

- ✚ در این اقدام باید ارزشها و هدفها، مورد بررسی و ارزیابی قرار گیرند.
  - ✚ مدیریت برای ارزیابی استراتژی باید خلاقیت و ابتکار عمل به خرج دهد و برای ارائه شاخصها یا معیارها، راهها و روشهای تازه ای پیشنهاد کند.
  - ✚ فعالیتهایی که در زمینه ارزیابی استراتژی انجام می شود باید دائمی باشد.
  - ✚ در هر زمانی زمانی فرا می رسد که باید دست به اقدامات اصلاحی زد.
  - ✚ با افزایش میزان پیچیدگی و ناپایداری یا بی ثباتی محیط، تکرار فعالیتهایی که برای ارزیابی استراتژی انجام می شود، افزایش می یابد.
  - ✚ به محض اینکه عوامل عمده ای که موجب موفقیت می شوند، تغییر کنند، اعضای سازمان باید در صدد اقدامات اصلاحی برآیند.
  - ✚ مدیران و کارکنان باید در ارزیابی استراتژی دخالت داده شوند تا تعهد بیشتری پیدا کرده و سازمان را در جهت دستیابی به هدفهای مورد نظر هدایت کنند.
- بنابراین، فرآیند ارزیابی استراتژی، یک فرآیند مداوم است و هر سازمان از هر نوع و اندازه باید آنرا بکار گیرد. برای این منظور، از چارچوبی که در ادامه آورده می شود می توان استفاده کرد.

## ۶-۲- چارچوبی برای ارزیابی و کنترل استراتژی

فعالیت‌هایی که برای ارزیابی استراتژی انجام می‌شود را می‌توان در نمودار صفحه بعد دید:

### ۶-۲-۱- بررسی مبانی استراتژی

از طریق رسم ماتریس ارزیابی عوامل خارجی و ماتریس ارزیابی عوامل داخلی، مبانی اصلی استراتژیهای سازمان را می‌توان مورد بررسی قرار داد.

یک ماتریس تجدید نظر شده ارزیابی عوامل داخلی، بر تغییراتی که در نقاط قوت و ضعف مدیریت، بازاریابی، امور مالی، تولید، تحقیق و توسعه و سیستم اطلاعات رایانه رخ داده است، متمرکز می‌شود. یک ماتریس تجدید نظر شده ارزیابی عوامل خارجی به استراتژی‌هایی می‌پردازد که شرکت بصورتی موفقیت‌آمیز، در واکنش در برابر تهدیدات و فرصتهای موجود، عمل نموده است. نمونه‌ای از پرسشهایی که می‌توان بوسیله آن این تجزیه و تحلیل را انجام داد در زیر آمده است.

- ❖ شرکتهای رقیب در برابر استراتژیهای ما چگونه واکنش نشان دادند؟
- ❖ آیا نقاط قوت و ضعف شرکتهای رقیب تغییر کرده‌اند؟
- ❖ چرا استراتژیهای برخی از شرکتهای رقیب، نسبت به بقیه موفق‌ترند؟
- ❖ چگونه می‌توان در سایه همکاری با شرکتهای رقیب، به موفقیت‌های بیشتری دست یافت؟
- ❖ آیا نقاط قوت و ضعف داخلی، هنوز هم نقاط قوت و ضعف هستند؟
- ❖ آیا ما مورد تهدید شرکتهایی قرار گرفته‌ایم که در صدد بلعیدن ما برآمده‌اند و آیا در این باره آسیب‌پذیر شده‌ایم؟ (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۵۵۴)

### ۶-۲-۲- محاسبه عملکرد سازمان

در این مرحله، نتایج مورد انتظار را با نتایج واقعی مقایسه می‌کنند و میزان پیشرفت در جهت تامین هدفهای بلند مدت را تعیین می‌نمایند. شاخصهایی که برای این منظور استفاده می‌شوند، باید قابل سنجش و به راحتی قابل تائید باشند.

ارزیابی استراتژی براساس شاخصهای کمی و کیفی انجام می‌شود. تعیین مجموعه مناسب یا دقیقی از شاخصها برای ارزیابی استراتژی به عوامل زیر بستگی دارد:

- ✚ اندازه یا بزرگی سازمان
- ✚ نوع صنعت
- ✚ استراتژی و فلسفه مدیریت

معمولاً شاخصهای کمی مورد استفاده، نسبتهای مالی می‌باشند که سه نوع مقایسه را انجام می‌دهند:

- ✓ مقایسه عملکرد شرکت در دوره‌های مختلف زمانی
- ✓ مقایسه عملکرد شرکت با میانگین عملکرد و شرکتهای رقیب
- ✓ مقایسه عملکرد شرکت با میانگین صنعت

اما استفاده از این شاخصهای کمی، معایبی نیز دارد که عبارتند از:

➤ بیشتر، موفقیت شرکت را در مسیر تامین هدفهای سالانه، و نه هدفهای بلند مدت تعیین می‌کنند.

➤ روشهای گوناگون حسابداری، نتایجی متفاوت در پی دارند.

➤ در تعیین این شاخصها از قضاوتهای شهودی استفاده می‌شود.

به دلایل فوق، می‌توان جهت ارزیابی استراتژی از شاخصهای کیفی نیز استفاده کرد. سایمر، در مورد ارزیابی استراتژیها، ۶ پرسش مطرح می‌نماید که از نظر کیفی مفید می‌باشند:

➤ آیا استراتژیها، در دورن سازمان دارای ثبات رویه هستند؟

➤ آیا استراتژیها، با شرایط محیط سازگارند؟

➤ آیا با توجه به استراتژیهای موردنظر، منابع لازم در دسترس هستند؟

➤ آیا استراتژیهای مورد نظر، می‌توانند میزان قابل قبولی خطرپذیرند؟

➤ آیا استراتژیها دارای یک چارچوب زمانی مناسب می‌باشند؟

➤ آیا این استراتژیها، کارساز هستند؟ (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۵۵۸)

### ۶-۲-۳- اقدامات اصلاحی

اقدامات اصلاحی، آخرین فعالیتی است که در کنترل استراتژی به عمل می‌آید و مستلزم تغییراتی است که سازمان به عمل می‌آورد، تا از نظر رقابتی در آینده دارای موضع و جایگاه دیگری شود (همان منبع). نمونه‌هایی از تغییر که بعنوان اقدام اصلاحی بعمل می‌آید عبارت‌اند از:

✚ گسترش دادن دامنه فعالیتها

✚ تغییر در ساختار و سازمان

✚ جایگزین کردن یک یا چند نفر از افراد کلیدی

✚ فروش بخش یا واحد مستقل سازمان

✚ تجدید نظر در ماموریت سازمان

✚ تجدید نظر در هدفهای بلندمدت

✚ تعیین هدفهای جدید

✚ بکارگیری سیاستهای جدید

✚ انتشار سهام جهت تامین سرمایه اضافی

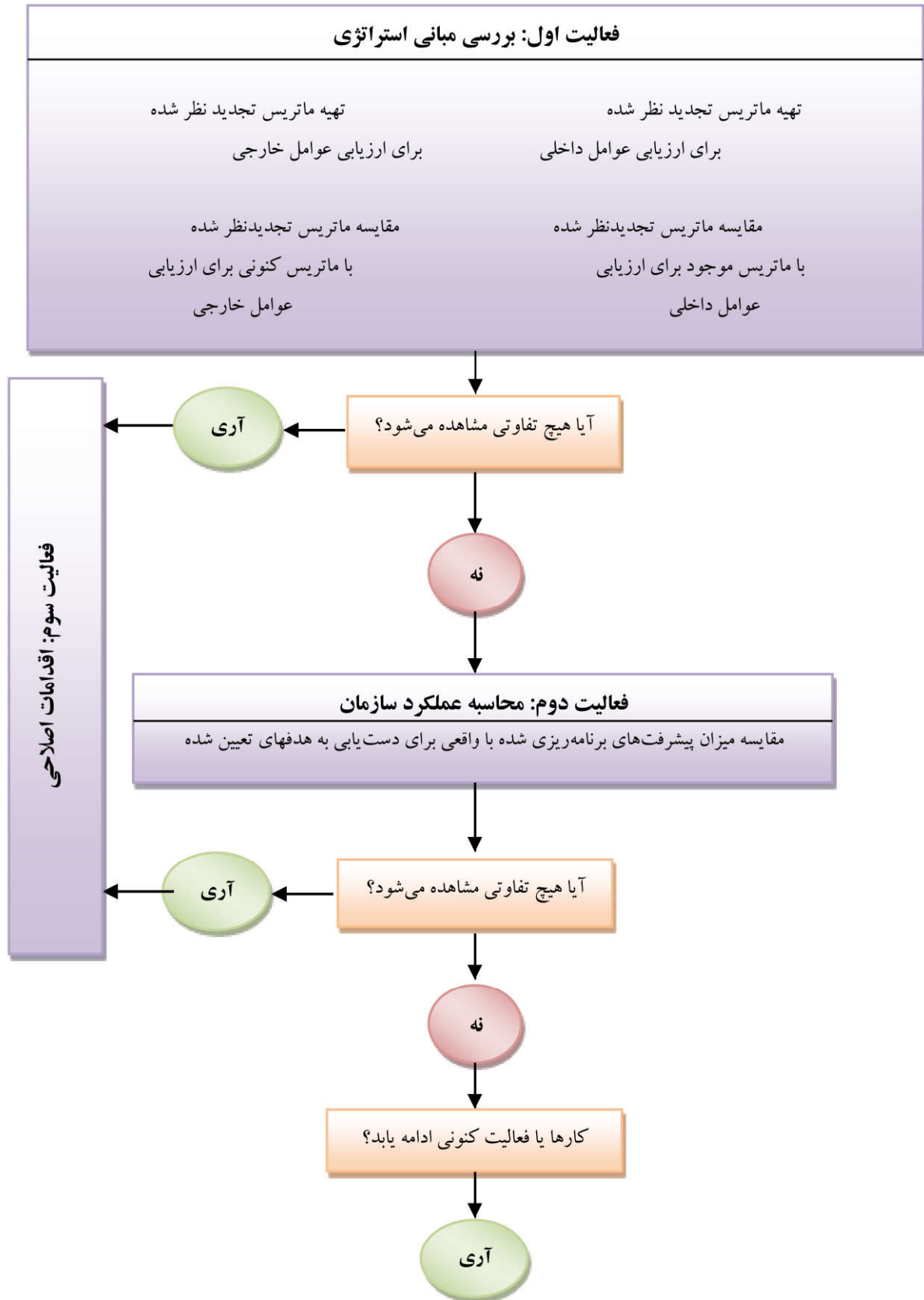
✚ افزودن به عده کارکنان فروش

✚ تخصیص دادن منابع، به شیوه‌ای متفاوت

✚ در نظر گرفتن انگیزه‌ها و محرکهای جدیدی برای عملکرد افراد (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۵۵۹).

بطور خلاصه، هیچ سازمانی نمی‌تواند همانند یک جزیره دورافتاده به حیات خود ادامه دهد و هیچ سازمانی نمی‌تواند از دست تغییرات فرار کند. بنابراین، برای اینکه سازمان در مسیر دستیابی به هدف‌های استراتژیک به پیش‌برود، ناگزیر است که به ارزیابی و کنترل استراتژی‌ها پرداخته و اقدامات اصلاحی به عمل آورد (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۵۵۹).

شکل زیر فرایند ارزیابی و کنترل استراتژی را نمایش می‌دهد.



شکل شماره ۴: فرایند ارزیابی و کنترل استراتژی

منبع: (دیوید، ۱۳۸۰، ص ۵۵۳)

### ۶-۳- روشهای کنترل عملیات

روشهای کنترل عملیات، روشهایی اند که در امور تدارکات، بازاریابی، حسابداری و نظایر آن بکار می‌رود و عملیات مرتبط با تولید را در دوره‌های عملیاتی کوتاه‌مدت، میان‌مدت، و بلندمدت بررسی می‌کند. نتیجه این بررسیها، اطلاعات سودمندی را در مورد داده‌هایی نظیر میزان موجودی مواد اولیه، وجوه نقد، دارایی‌های ثابت، میزان درآمد، و میزان پیشرفت طرح که بر سطوح کمی و کیفی تولید تاثیر قابل ملاحظه‌ای دارند، ارائه می‌کند. اطلاعات زیر ابزار موثری برای کنترل عملیات محصول می‌شوند.

#### ۶-۳-۱- بودجه

تنظیم بودجه، یعنی ارائه برنامه‌های سازمان در قالب اعداد و ارقام پولی و مالی. به این ترتیب، می‌توان چارچوب اقدامات و عملیات آتی سازمان را مشخص کرده و بر همه فعالیت‌های سازمان نظارت کرد. از بودجه‌ها برای تعیین میزان موفقیت در اجرای برنامه‌های خود و تحقق هدفهای تعیین شده و تشخیص میزان انحرافهای احتمالی از برنامه‌ها استفاده می‌شود. بنابراین یکی از مزایای بودجه آن است که مقایسه فعالیت‌های واحدهای متعدد سازمان را با توجه به سیاهه «هزینه‌ها و عملکردها» امکان‌پذیر می‌کند.

#### ۶-۳-۲- گزارشهای بررسی آماری

این گزارشها، فراخور تقاضای مدیر سازمان، تهیه می‌شوند. در صورت استمرار و ارائه دقیق این گونه گزارشها، مقایسه و تجزیه و تحلیل اطلاعات مربوط به دوره‌های متناوب، برای مدیر امکان‌پذیر می‌شود. بنابراین مدیران به طور مستمر بر جریان فعالیتها و مسائل و مشکلات سازمانی نظارت داشته و به نحو مقتضی در مورد آنها تصمیم‌گیری می‌کنند.

#### ۶-۳-۳- گزارشهای عملیاتی ویژه

این گزارشها، صرفاً برای بررسی یک برنامه یا یک عملیات ویژه تهیه می‌شوند. مزیت این گزارشها که بصورت غیر مستمر و مقطعی و طبق درخواست مدیر تهیه می‌شوند، در آن است که توجه مدیران را به مطالعه وضعیت یک مورد خاص معطوف می‌نماید و بر آن متمرکز می‌سازد.

#### ۶-۳-۴- ارزشیابی عملکرد واحدها

در این ارزشیابیها، فراگرد برنامه‌ریزی، سازماندهی، رهبری، بسیج منابع و کنترل عملیات کل سازمان یا یک واحد از آن بررسی می‌شوند و تحت نظارت قرار می‌گیرند.

### ۶-۳-۵- کنترل مستمر

یک نوع نظارت دائمی است که از اولین مرحله اجرای یک برنامه تا آخرین مرحله آن، کلیه فعالیتهای اجرایی تحت نظر قرار می گیرند و به محض اینکه انحرافی مشاهده شود، قبل از این که تاثیر فاحشی بر سایر مراحل اجرای عملیات داشته باشد، برای اصلاح آن اقدام می گردد.

### ۶-۳-۶- کنترل عملکرد مدیریت

به منظور سنجش و ارزیابی عملکرد مدیران در بخشهای وظیفه‌ای گوناگون، نظیر فروش، تبلیغات، امور مالی و همچنین ارزیابی نحوه هدایت کارکنان توسط مدیران، تدابیری جهت کنترل عملکرد آنان بکار گرفته می شود (علی رضائیان، ۱۳۷۹، ص ص ۵۰۲-۵۰۰).

## ۷- موانع پیش رو و محدودیت های کنترل استراتژیک

سه مانع اصلی در متون مرتبط با کنترل استراتژیک دیده میشود:

✚ محدودیتهای هزینه ای

✚ محدودیتهای اندازه گیری<sup>۲۵</sup>

✚ موضوعات مرتبط با علوم رفتاری<sup>۲۶</sup>

### ۷-۱- محدودیتهای هزینه ای

مانع نخست که در پیش روی کنترل استراتژیک قرار دارد، هزینه ایجاد و گسترش مسئولیتهای مرتبط با کنترل استراتژیک است که نیاز به ابزارهای اندازه گیری در سازمان را افزایش میدهد. به عنوان مثال افزایش بروکراسی و هزینه های وابسته به آن میتواند هزینه پیاده سازی یک سیستم کنترل استراتژیک را به صورت تصاعدی افزایش دهد. (ایتنر و لارکر<sup>۲۷</sup>، ۱۹۹۷)

### ۷-۲- محدودیتهای اندازه گیری

مانع دوم ناشی از پیچیدگی ذاتی و تعیین مقیاسهای اندازه گیری که کار آمد باشند، بوجود می آید. کنترل استراتژیک میبایست انعطاف پذیری و عدم اطمینان را هنگام پیاده سازی استراتژی پوشش دهد. (گولد و کوئین<sup>۲۸</sup>، ۱۹۹۰)

<sup>۲۵</sup>- Measurement

<sup>۲۶</sup>- Behavioral

<sup>۲۷</sup>- Ittner & Larcker

<sup>۲۸</sup>- Goold & Quinn



### ۷-۳- محدودیتهای رفتاری

محدودیت سوم ارتباط ایجاد یک سیستم کار آبی کنترل استراتژیک جدید با مسائل رفتاری، سیاسی و انگیزشی در سازمان است. به عنوان مثال گاهی اعضای یک سازمان در مقابل اضافه شده پرسنل جدید برای اعمال کنترل مقاومت می کنند (لورنژ و مورفی<sup>۲۹</sup> ۱۹۸۴). چون کنترل استراتژیک میبایست در مدیران نیز ایجاد انگیزه نماید بنابراین مقبولیت سیاسی و فرهنگی یک سیستم کنترل استراتژیک میتواند موفقیت آن را در هنگام پیاده سازی و استفاده تسهیل نماید. (لورنژ و مورفی: ۱۹۸۴، گولد و کوئین: ۱۹۹۰)

جدول شماره ۶: موانع پیش رو و محدودیتهای کنترل استراتژیک

رفتاری	اندازه گیری	هزینه	موانع و محدودیتها
			محقق
			<b>ایتنر و لارکر ۱۹۹۷</b>
	<input type="checkbox"/>		برنامه غیر متمرکز استراتژیک
	<input type="checkbox"/>		محدودیت های مقیاسهای کارآیی
		<input type="checkbox"/>	افزایش بروکراسی و هزینه های مربوطه
	<input type="checkbox"/>		سیستمهای غیر منعطف کنترل
			<b>لورنژ و مورفی</b>
	<input type="checkbox"/>		موانع سیستمیک و پیچیدگی سیستمهای کنترل
	<input type="checkbox"/>		موانع رفتاری، فرهنگ سازمانی و مقاومت در مقابل تغییر
	<input type="checkbox"/>		محدودیتهای ناشی از مقبولیت سیاسی
			<b>گولد و کوئین</b>
	<input type="checkbox"/>		ابداع کنترلهای استراتژیک مناسب
	<input type="checkbox"/>		تعیین اهدافی که بتواند در مدیران ایجاد انگیزه نماید
	<input type="checkbox"/>		استفاده از قضاوت مدیریت
	<input type="checkbox"/>		بهبود انسجام و اعتماد مدیریت

به نظر می رسد که محدودیت ها و موانع فوق الذکر از مشکلات پیاده سازی عملی سیستم های کنترل استراتژیک منتج می گردد. دلیل این امر این است که گسترش و استفاده از کنترل استراتژیک هنوز در دوران طفولیت خود به سر می برد و پیشرفت های بیشتری برای بکار گیری آن در دنیای واقعی مورد

<sup>۲۹</sup> -Lorange & Murphy

نیاز می باشد. (پرابل: ۱۹۹۲). با توجه به این واقعیت، موارد ذکر شده بیانگر موقعیت ها و مشکلات اساسی برای پیاده سازی یک سیستم کنترل استراتژیک کارا نمی باشد.

## منابع و ماخذ

## الف-منابع فارسی

## ب- منابع لاتین

١. Ansoff, H. Igor (١٩١٨-). *Corporate Strategy*. NY Mc Graw-Hill ١٩٦٥
٢. Chandler, A.D. (١٩٦٢). *Strategy and Structure*. M.I.T. Press, Cambridge, MA.
٣. Daft Richard L., *Management (third edition)*”, Dryden Press, ١٩٩٣
٤. Gibson, James L., John M. Ivancevich, and James H. Donnelly, Jr. *Organizations: Behavior, Structure, Processes*. Chicago, IL: Irwin, ٢٠٠٣
٥. John J Quinn : *Strategic control , Establishing Milestones for long range planning : Michael Goold with John J Quinn , Addison Wesley , ١٩٩٣*
٦. Kenneth Andrews *The concept of corporate strategy*, Homewood, Il: Dow Jones-Irwin ١٩٧١
٧. Luthans F., "The Contingency Theory of Management: A Path Out of the Jungle," *Business Horizons*, June, ١٩٧٣
٨. Hofer, Schendel, *Strategy Formulation : Analytic Concept* , St Paul: West, ١٩٧٨
٩. Luthans, Fred. *Organizational Behavior*. Boston, MA: McGraw-Hill Irwin, ٢٠٠٥.
١٠. Leavitt, Harold, "Applied Organizational Change in Industry." *Handbook of Organizations*. James G. March, ed. Chicago: Rand McNally, ١٩٦٥.
١١. Lorange, P., Morton, M., & Ghoshal, S. (١٩٨٦). *Strategic Control*. West Publishing: USA.
١٢. Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J., "Strategy, Blind Men and the Elephant", *Financial times*, September ٢٧, ١٩٩٨
١٣. Mintzberg, H. (١٩٨٧). *Crafting strategy*, *Harvard Business Review*, (July-August), ٦٦-٧٥.
١٤. Mintzberg, H. (١٩٨٨). *Opening up the definition of strategy*, in Quinn, J.B., Mintzberg, H., and James, R.M. (eds.). *The Strategy Process*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, pp. ١٣-٢٠.
١٥. Mintzberg, H. (١٩٩٠). *The design school: reconsidering the basic premises of strategic management*. *Strategic Management Journal*, ١١, ١٧١-١٩٥.
١٦. Mintzberg, H. (١٩٩٤). *The rise and Fall of Strategic Planning*. Prentice Hall: USA.
١٧. Mintzberg, H., Raisinghani, D., & Theoret, A. (١٩٧٦). *The structure of unstructured decisions*. *Administrative Science Quarterly*, ٢١, ٢٤٦-٢٧٥.
١٨. *Strategy and Structure : Chapter in the history of Industrial Enterprise* ( Cambridge: MIT Press ١٩٦٢)
١٩. Porter Michael, *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, ١٩٩٨, Free press
٢٠. Peter M. Blau and W. Richard Scott , *Formal Organizations , A Comparative Approach* Stanford University press , ٢٠٠٣

٢١. Philip Selznick, *LEADERSHIP IN ADMINISTRATION: A Sociological Interpretation* Evanston, IL: Row, Peterson, ١٩٥٧ ©٢٠٠٠ Edward G. Rozycki
٢٢. "Sloan Management Review", ١٩٩٩
٢٣. "Strategy Safari: A Guided Tour Trough the Wilds of Strategic Management", Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, ١٩٩٨
٢٤. "Strategy, Blind Men and the Elephant", Henry Mintzberg, Bruce Ahlstrand, and Joseph Lampel, ٢٠٠٣
٢٥. "Strategic Management - Competitiveness and Globalization", M.A. Hint, R.D. Ireland, and R.E. Hoskisson, ٢٠٠١
٢٦. "Strategy and the Delusion of Grand Designs", John Kay, ٢٠٠٣
٢٧. Wee, C. H., K. S. Lee and B. W. Hidajat. ١٩٩١. *Sun Tzu: War and Management*. Singapore: Addison-Wesley.