

## مقاله پژوهشی:

# چالش‌های اجرای کنترل راهبردی در حوزه کسب‌وکار

سلیمان عیوضی نژاد<sup>۱</sup>، اسماعیل ملک‌اخلاق<sup>۲</sup>، امید سلیمان‌زاده<sup>۳</sup>

تاریخ دریافت: ۱۴۰۱/۰۵/۱۷

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۱/۱۱/۰۷

## چکیده

با توجه به تغییرات محیطی حاکم و تغییر سبک کسب‌وکارهای مختلف، کنترل اکثر فرآیندهای کسب‌وکارها نیز تغییر و به سمت رویکردهای جدید گرایش پیدا کرده‌است. در این راستا، سازمان‌ها برای رسیدن به اهداف متعدد خود نیازمند نظام کنترل راهبردی هستند. کنترل راهبردی آخرین مرحله در فرآیند مدیریت راهبردی را نشان می‌دهد که سازمان را قادر می‌سازد از نتایج اجرای راهبرد خود و میزان موفقیت در آن مطلع شود. در این زمینه، سازمان‌ها برای دستیابی به این نوع کنترل با چالش‌هایی مواجه بوده که پژوهش حاضر در تلاش است تا بتواند این چالش‌ها را احصا کند و سطح‌بندی مناسبی از این چالش‌ها ارائه دهد. روش پژوهش حاضر مبتنی بر مرور نظام‌مند بوده و بر مبنای مقالات منتشر شده در مجلات معتبر و همچنین نویسندگان با درجه علمی بالا انجام شده‌است. پس از گردآوری مقالات منتشر شده در حوزه کنترل راهبردی نهایتاً تحلیل‌های ۱۹ مقاله مورد بررسی قرار گرفته‌است. نتیجه بررسی این تحلیل‌ها نشان می‌دهد که چالش‌های اساسی نظام کنترل مدیریت راهبردی را بر اساس چهار سطح می‌توان تقسیم‌بندی کرد: (۱) چشم انداز و اهداف (۲) ساختار سازمان (۳) راهبرد سازمان (۴) محیط. مهم‌ترین بخش چالش‌های نظام‌های کنترلی ناشی از این چهار سطح است که می‌تواند تا حد زیادی شکاف‌های مربوط به این موارد را پوشش دهد. در نهایت، این‌که در هر سطح مضامین مرتبط براساس اولویت ذکر شده در مقالات ارائه شده‌است.

**کلیدواژه‌ها:** اجرای راهبردی، کنترل راهبردی، نظام کنترلی، چالش‌های راهبردی، کسب‌وکار.

۱. دانش‌آموخته دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی (نویسنده مسئول) salman.eivazinehad@gmail.com

۲. دانشیار، هیئت علمی دانشگاه گیلان

۳. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی دانشگاه شهید بهشتی

## مقدمه

کنترل اساساً سازمان را در دستیابی به اهداف راهبردی پشتیبانی می‌کند. با این حال، مدیران سازمان‌ها باید به طور هم‌زمان، راهبردهای متفاوتی (دوگانه) را دنبال کنند. آن‌ها نه تنها باید در بازار فعلی رقابت کنند بلکه هم‌زمان خود را برای رقابت‌های آتی آماده نمایند. آن‌ها باید میان اهداف عملیاتی و مالی با اهداف راهبردی و خواسته‌های بلندمدت و کوتاه‌مدت سازمان که بعضاً با هم ناسازگارند، تعادل ایجاد کنند (مارکیدز و چاریتو<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). در اینجا نقش کنترل راهبردی به عنوان مخرج مشترک در تمامی مراحل مدیریت راهبردی مطرح می‌گردد تا مراحل حساب‌رسی، تشخیص و ارزیابی از آن استخراج شود و همواره فرصت‌ها و تهدیدهای محیط بیرونی وجود داشته باشد و نقاط قوت و ضعف در محیط داخلی پیدا شود؛ محیطی که در طی مراحل مدیریت راهبردی در دنیایی به سرعت در حال توسعه و تغییر، تحول می‌یابد (ال-توخی<sup>۲</sup>، ۲۰۲۱). در واقع، کنترل راهبردی پایان فرآیند نیست... بلکه فرصتی برای بهره‌مندی از دانش گسترده متخصصان وظیفه‌ای و فرصتی برای بازگرداندن آن به فرآیند مدیریت راهبردی است (هومفریز<sup>۳</sup>، ۲۰۰۳). بنابراین ضروری است تا مدیران سازمان، کنترل راهبردی را درک و آن را اجرا کنند (کاروت<sup>۴</sup> و هومفریز، ۲۰۰۸).

کنترل راهبردی، کسب‌وکار را از ورود به ورطه سقوط محافظت کرده و از تصمیمات اشتباه شرکت‌ها جلوگیری و همچنین به آن‌ها کمک می‌کند تا در صورت تغییر در محیط داخلی و خارجی بتوانند مسائل را پیش‌بینی نمایند (هیو و نواچوکوف<sup>۵</sup>، ۲۰۱۹). کنترل راهبردی، نظامی از سازوکارها، ابزارها و شاخص‌هایی است که روند اجرای راهبرد سازمان را مورد سنجش قرار می‌دهد و پاسخی انعطاف‌پذیر به تغییرات محیط خارجی می‌دهد (استنی، ایرتیشوا، کائوستوا و بویکو<sup>۶</sup>، ۲۰۱۷). از سوی دیگر، چالش‌هایی که سازمان‌ها در اجرای کنترل

۱. Markides and Charitou

۲. El-Toukhy

۳. Humphreys

۴. Caruth

۵. Hieu and Nwachukwu

۶. Stehnei, Irtysheva, Khaustova and Boiko

راهبردی با آن مواجه می‌شوند، صرفاً محدود به مسائل خارجی نیست و مسائل داخلی سازمان نیز ممکن است اجرای آن را تحت تأثیر قرار دهد (باتکاریا و کامیلوس<sup>۱</sup>، ۱۹۷۳؛ کاپوسچینسکا و متیون<sup>۲</sup>، ۲۰۱۴). پژوهش‌های متعددی به صورت مجزا از زوایای مختلف به بررسی چالش‌های کنترل راهبردی در سازمان‌ها پرداخته است. از جمله چالش‌های پیش روی نظام‌های کنترل راهبردی می‌توان به عدم هم‌راستایی بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت، مالی و غیر مالی (نیکسون و برنس، ۲۰۰۵)، عدم هم‌سویی خلاقیت و رسمیت (لوتیان<sup>۳</sup>، ۱۹۸۴) و ... اشاره کرد. همچنین، سازمان‌ها دارای نظام‌های کنترلی متفاوتی بوده که الزاماً هم‌سو با یک‌دیگر نیستند. کالاولی جاگانتب (۲۰۱۵)، کنترل قواعد رسمی، کنترل خروجی، کنترل اهداف رسمی، کنترل قواعد غیر رسمی را مطرح می‌کند؛ مالمی و براون (۲۰۰۸)، کنترل‌های برنامه‌ریزی، سایبرنتیک، پاداش و جبران خدمات، اداری و فرهنگی را مدنظر قرار می‌دهند. در دهه ۲۰۱۰ تا ۲۰۲۰ هم چالش‌های اجرای کنترل راهبردی افزایش یافته است و پژوهشگران مختلفی از قبیل مالمی و براون (۲۰۰۸)، گرابنر و بوئر (۲۰۱۳)، اُتلی (۲۰۱۶)، بنت و همکاران (۲۰۱۹) به واسطه بالا بودن چالش‌های اجرای کنترل راهبردی، بسته‌های کنترلی را ارائه کرده‌اند. لذا به دلیل نبود پژوهش جامع در زمینه چالش‌های اجرای کنترل راهبردی و همچنین عدم سطح‌بندی این چالش‌ها، تلاش شده‌است تا از طریق مرور نظام‌مند ادبیات نظری و مقاله‌های منتشر شده در سطوح بالا، در وهله اول این چالش‌ها احصا و سپس سطح‌بندی مناسبی از آن‌ها ارائه شود. بنابراین مسئله اصلی پژوهش این است که چالش‌های اجرای کنترل راهبردی چیست و سطح‌بندی این چالش‌ها چگونه است؟

## مبانی نظری و پیشینه پژوهش کنترل راهبردی و رویکردهای آن

کنترل راهبردی، فرآیندی است که به کنترل میزان موفقیت سازمان در اجرای

۱. Bhattacharyya & Camillus

۲. Kapuścińska & Matejun

۳. Lutian

راهبردهای خود می‌پردازد. در این فرآیند معیارهایی برای ارزیابی اهداف راهبردی تعیین و عملکرد سازمان بر اساس این معیارها ارزیابی می‌شوند (رحمان‌سرشت و حبیبی بدرآبادی، ۱۳۹۳). کنترل راهبردی می‌تواند انحرافات احتمالی را نشان دهد و بدین طریق مدیر راهبردی اقدامات مناسب و صحیح را در زمان مناسب انجام دهد تا مطمئن گردد که راهبرد در جهت درست پیش می‌رود (ال-توخی، ۲۰۲۱). محققان پیشنهاد کرده‌اند که همه نظام‌های کنترل راهبردی لزوماً شامل مجموعه کوچکی از عناصر استاندارد هستند که فقدان هر یک از آن‌ها دست‌یابی به کنترل راهبردی را غیر ممکن می‌سازد (گاوتی و اکازیو<sup>۱</sup>، ۲۰۱۵). چهار عنصر پیشنهادی عبارت‌اند از: بیان نتایج راهبردی مورد نظر، شرح فعالیت‌های راهبردی که در تعقیب نتایج مورد نیاز باید انجام شود، تعیین روشی برای ردیابی پیشرفت‌های انجام شده در برابر این دو مورد (معمولاً از طریق نظارت بر تعداد کمی از معیارهای عملکرد و مقادیر هدف مرتبط) و شناسایی یک سازوکار مداخله مؤثر که به مدیران اجازه می‌دهد فعالیت‌های سازمان را در صورت عدم دست‌یابی به اهداف، تغییر، تصحیح یا تعدیل کنند (آندورو، ۲۰۱۱). مطالعات اولیه در مورد کنترل پیرامون سیستم‌های رسمی و سیستم‌های اطلاعات مالی و حسابداری و تمرکز اصلی آن بر روی عملکرد هزینه و بودجه بوده‌است (کالمار<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). با بررسی ادبیات موجود در جهان این‌گونه برداشت می‌شود که از دهه ۱۹۸۸ به بعد رویکردها نسبت به کنترل راهبردی در صنایع مختلف از رویکرد کلاسیک فاصله گرفته و از جمله کنترل‌های محتوایی و مفروضات را نیز شامل شد. پاسخ مدیران شرکت‌های مذکور به پدیده ناکارآمدی و شکست نظام‌های کنترل سنتی، توانمندسازی کارکنان بود. اما توانمندسازی کارکنان ریسک شرکت را به دلیل افزایش حیطه فعالیت و روحیه کارآفرینی افزایش داد؛ در نتیجه مدیران را با چالش جدیدی مواجه کرد؛ چالش کارکنانی با خصیصه کارآفرینی. خوش‌بختانه ابزارهایی برای مصالحه و رفع تعارض میان خلاقیت و کنترل وجود دارد. این ابزارها عبارت‌اند از: نظام‌های کنترل باورها، نظام‌های

۱. Gavetti & Ocasio

۲. Kalmar

کنترل مرزها و نظام‌های کنش متقابل. (سایمونز<sup>۱</sup>، ۱۹۹۷). در مقابل این رویکرد، دیدگاه اُتلی (۲۰۱۶) مطرح شده است که مبنای اصلی آن بر عدم اطمینان محیطی است که از دو شاخص حاصل می‌شود: (۱) محیط که متغیر و دارای عدم اطمینان است و (۲) اهداف که با توجه به گونه‌های سازمانی متفاوت است. خلاصه موارد مذکور در جدول ۱ نشان داده شده است:

جدول ۱. رویکردهای مختلف نسبت به شکل‌گیری نظام‌های کنترل راهبردی

توصیف	محقق اصلی	رویکرد
مبتنی بر کنترل‌های حساب‌داری	آنتونی (۱۹۹۰)	۱
مبتنی بر چهار نوع کنترل به صورت متمایز	سایمونز (۱۹۹۷، ۲۰۰۵)	۲
مبتنی بر بسته کنترل در مقابل نظام کنترلی	اُتلی (۲۰۱۶)	۳

### مؤلفه‌های تشکیل دهنده نظام کنترل راهبردی

برای نظام‌های کنترل مدیریت مؤلفه‌های زیادی از زوایایی مختلف مورد بررسی قرار گرفته است. برخی از این مؤلفه‌ها بر تناسب بین نظام کنترل راهبردی و زمینه سازمانی که در آن پیاده‌سازی می‌شوند، تأکید داشته‌اند، گروهی دیگر نسبت مفروضات محیطی به دانش را مورد بررسی قرار داده و بر مبنای آن محیط را تحلیل می‌کنند و برخی دیگر نسبت پیش‌بینی و کنترل را مورد بررسی قرار داده‌اند. در جدول ۲ به موارد متعددی از مؤلفه‌های تشکیل دهنده کنترل راهبردی اشاره شده است:

## جدول ۲. مؤلفه‌های تشکیل دهنده کنترل راهبردی

موضوع	شاخص‌های تعیین کننده کنترل راهبردی	خروجی نظام کنترل
اوشی (۱۹۷۹)	توانایی تعریف دقیق اهداف و تناسب بین روش - اهداف، می‌تواند تعیین کننده نوع کنترل باشد.	زمانی که هر دو بُعد پایین باشد، کنترل اجتماعی بهترین کنترل و زمانی که هر دو بُعد بالا باشد، بیشتر کنترل نتایج مبنای خواهد بود.
اسچریوگ و استینمن (۱۹۸۷)	الگوی سه مرحله کنترل شامل تعریف دامنه <sup>۱</sup> ، کنترل قضایا <sup>۲</sup> و کنترل اجرا مداوم در مورد مسیر اصلی راهبرد و سطح کلان است.	در کنترل دامنه حوزة فعالیت محدود به کسب و کارهای خاصی شده است. در بخش قضایا هم فرضیه‌هایی طراحی می‌شود تا به واسطه آن بتوان ابهام را کنترل کرد. در کنترل اجرا به طور مداوم در مورد مسیر اصلی راهبرد و سطح کلان است.
گولد و کورین (۱۹۹۰)	توانایی تعریف دقیق اهداف و آشفتگی محیط می‌تواند مبنای تعریف کنترل باشد.	زمانی که اهداف به صورت دقیق تعریف نشده باشد و آشفتگی محیط بالا باشد نظام کنترل راهبردی با شکست مواجه خواهد شد.
آنتونی (۱۹۹۰)	الگوی سه مرحله‌ای کنترل راهبردی، کنترل مدیریت و کنترل عملیاتی	حسابداری نقش اصلی و جدایی ناپذیر برنامه‌ریزی و کنترل عملکرد در یک سازمان بوده و نه صرفاً یک کارکرد حسابداری
هاریسون (۱۹۹۰)	الگوی تعیین وظایف، پاسخ‌گویی، تخصیص بودجه، شایستگی کارکنان، سازوکار بازخوردی، ردیابی و اقدام اصلاحی	کنترل راهبردی با تعیین اهداف و استانداردهای وظایف اجرا شده در حوزه‌های عمل سازمان آغاز می‌شود.
بانگی و کولد (۱۹۹۱)	هم‌سویی ساختار سازمانی با نظام کنترل راهبردی	هم‌سویی ساختار سازمانی به عنوان یکی از مراحل توسعه فرآیند کنترل راهبردی است.
فیگنر (۱۹۹۴)	بر مبنای سطوح راهبردی کسب و کار	شرکت‌هایی با راهبرد رهبری هزینه، کنترل راهبردی سخت‌تر و شرکت‌های با راهبرد تمایز کنترل راهبردی بازتری را به کار می‌گیرند
موالیدهاران (۲۰۰۴)	نسبت مفروضات به دانش - تغییرات محیطی	بر اساس نوع مفروضات و تغییرات محیطی، کنترل راهبردی می‌تواند روتین و یا پیچیده باشد.

۱. Domain

۲. Premise

موضوع	شاخص‌های تعیین‌کننده کنترل راهبردی	خروجی نظام کنترل
لورانژ و مورفی (۱۹۹۹)	بر اساس سطوح راهبردی مختلف	سه نوع موانع اصلی در کنترل ممکن است رخ دهد: سیستمی، رفتاری و سیاسی
چنهال (۲۰۰۳)	ارتباط زمینه‌سازمانی و نظام کنترل راهبردی	طراحی نظام‌های کنترلی باید به‌گونه‌ای باشد تا با اهداف ساختار سازمانی سازگار باشد.
دس و همکاران (۲۰۰۴)	الگوی دو مرحله کنترل اطلاعاتی (محتوایی/کنترل برنامه ریزی راهبردی) و کنترل رفتاری (عملکردی/کنترل اجرای راهبردی)	براساس این رویکرد تدوین، اجرا و کنترل با یکدیگر در تعامل هستند. در این رویکرد بر اهمیت نظارت مداوم و پیوسته محیط (داخلی و خارجی) بر روندها و حوادث مهم تأکید می‌شود.
نیکسون و برنس (۲۰۰۵)	کنترل فنی و کنترل اجتماعی/غیر رسمی تعیین‌کننده فضای مبنای کنترل هستند.	حالت بهینه زمانی اتفاق می‌افتد که کنترل فنی و کنترل اجتماعی مثبت باشند.
ویتبانک، دیو، رید و ساراسواتی (۲۰۰۶)	ارتباط کنترل و پیش‌بینی در سطوح مختلف	بر اساس درجه بالا یا پایین پذیرش آن‌ها، در نهایت چهار نوع سبک مختلف بررسی شده است.
کوبر، نگ و پائول (۲۰۰۷)	ارتباط متقابل راهبرد و کنترل	رابطه دوطرفه بین کنترل و راهبرد وجود دارد. در واقع کنترل می‌تواند راهبرد را شکل دهد و راهبرد نیز نظام کنترلی را مشخص کند.
مالمی و براون (۲۰۰۸)	تمایز بین تصمیم‌گیری و کنترل	بهینه‌ترین حالت داشتن ترکیبی از کنترل‌ها به صورت موازی و مکمل یکدیگر است.
بنت، دوپل و نارو (۲۰۱۹)	سازگاری و ارتباط بین اجزای یک کنترل	هرچه تناسب و خاصیت جای‌گزینی اجزا بیشتر باشد، کنترل راهبردی نقش مؤثرتری را ایفا خواهد کرد.
جوکا (۲۰۲۳)	ارتباط سطوح راهبردی و نوع نظام کنترلی	سازمان باید راهبردهای کسب‌وکار خود را با انواع خاصی از نظام‌های کنترلی به منظور دستیابی به عملکرد برتر هم‌راستا کند.

در نتیجه بر اساس مؤلفه‌های اصلی نظام کنترلی در جدول ۲، می‌توان این مؤلفه‌ها را چهار دسته قرار داد که در شکل ۱ نشان داده شده است.



شکل ۱. مؤلفه‌های اصلی اجرای نظام کنترل راهبردی (یافته‌های محققین)

براساس مفروضات ایجاد شده در راستای بهبود اجرای کنترل راهبردی، پژوهش حاضر در تلاش است ضمن شناسایی چالش‌های اجرای کنترل راهبردی بتواند سطح‌بندی مناسبی از این چالش‌ها با توجه به این مؤلفه‌ها ارائه دهد.

### چالش در حوزه کسب‌وکار

چالش در حوزه مدیریت راهبردی بیشتر بر عوامل یا وضعیت‌های بیرون از سازمان اشاره دارد که می‌تواند بر آن‌ها تأثیرگذار باشد؛ از این رو، انجام مأموریت سازمان یا ارزش‌آفرینی را دشوار می‌سازد (برایسون<sup>۱</sup>، ۲۰۰۴). با این حال، از جنبه دیگر چالش بر عوامل یا وضعیت درونی سازمان نیز اشاره دارد که منجر به فشارهای سازمانی می‌شود (ایندراسارو<sup>۲</sup>، ۲۰۲۳). چالش‌ها زمانی به وجود می‌آیند که شرایط محیط بیرونی، قابلیت اطمینان و سودآوری کسب‌وکار سازمان را به خطر می‌اندازد. و هنگامی که به نقاط ضعف سازمان مربوط می‌شود، آسیب‌پذیری آن را تشدید می‌کند (ایتال و کومار<sup>۳</sup>، ۲۰۱۵). بر این اساس، در این پژوهش چالش اعم از مشکلات و مسائل عینی و ذهنی، بیرونی، فراگیر و محدود، ریشه‌دار و جدید دانست که می‌تواند به اندازه‌های گوناگون حرکت متعادل سازمان را کند یا متوقف سازد و مستلزم تلاش و تدبیر برای چاره‌اندیشی باشد.

۱. Bryson

۲. Indrasaru

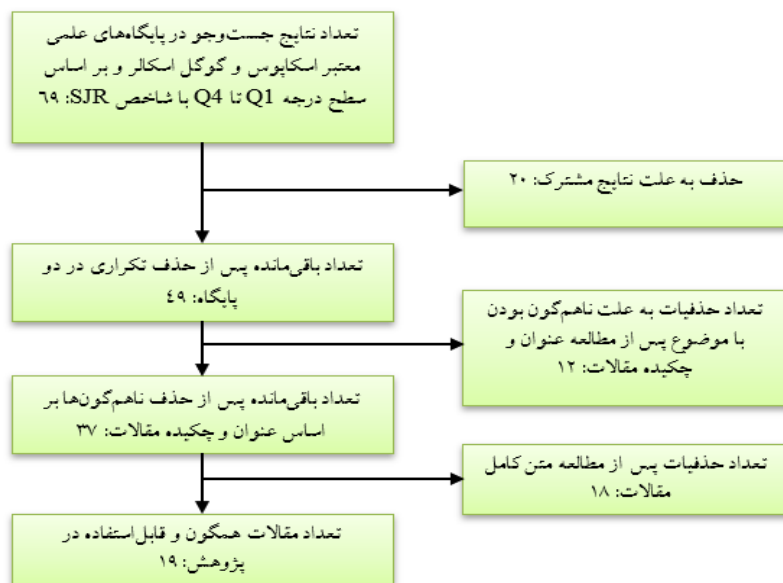
۳. Aithal & Kumar



## روش‌شناسی تحقیق

پژوهش حاضر از منظر هدف، کاربردی و از دیدگاه روش، توصیفی است. جامعه آماری پژوهش در بخش اول کلیه مقالاتی است که در مجلات علمی با درجه Q1 تا Q4 و از سال‌های ۱۹۷۵ تا ۲۰۲۰ منتشر شده است. روند انجام پژوهش به این شکل بوده است که کلیدواژه‌ها در پایگاه‌های امرالد<sup>۱</sup>، گوگل اسکالر<sup>۲</sup>، ساینس دایرکت<sup>۳</sup>، اسکوپوس<sup>۴</sup> و سید<sup>۵</sup> جست‌وجو و در نهایت مقالات بر اساس نوع مجله چاپ شده گزینش شده است. از آنجایی که این پژوهش به دنبال شناسایی و همچنین سطح‌بندی چالش‌های اجرای کنترل راهبردی در حوزه کسب‌وکار است؛ از این رو، روش پژوهش حاضر مرور نظام‌مند است (برخلاف روش‌های دیگر مانند فراترکیب یا فراتحلیل که در آن شکاف نظری مشخص نیست). در این پژوهش از روش مرور نظام‌مند<sup>۶</sup>، مدل کوپر<sup>۷</sup> (۲۰۰۹) و عباسی و سراج‌زاده (۱۳۹۴) (۱۳۹۴) استفاده شده است. در مرحله اول تدوین مسئله (سؤال اصلی پژوهش) مطرح است. در این مرحله مسئله اصلی پژوهش یعنی احصای چالش‌های اجرای کنترل راهبردی و همچنین سطح‌بندی این چالش‌ها در حوزه کسب‌وکار مشخص می‌شود. در مرحله دوم در اجرای فرآیند مرور نظام‌مند، یک تیم سه نفره شامل یک متخصص کتاب‌دار، یک نفر به عنوان متخصص حوزه کنترل راهبردی و شخصی که نظارت بر اجرای کلی بکار گرفته شده است. در مرحله سوم بر اساس کلیدواژه‌های مشخص شده اقدام به استخراج مقالات شده است. کلیدواژه‌های مشخص شده شامل کنترل راهبردی و کنترل بسته‌ای است. شیوه جست‌وجوی کلیدواژه‌های انتخابی به صورت مستقل و در مرحله بعدی به صورت ترکیبی در پایگاه‌های داده جست‌وجو شده است. مرحله چهارم شامل جمع‌آوری اطلاعات از مطالعات بر اساس کلیدواژه‌های مورد نظر خواهد شد. در مرحله پنجم گزینش مقالات بر اساس پروتکل مطابق با نمودار ۱ بوده است:

۱. Emerald  
۲. Google Scholar  
۳. Science Direct  
۴. Scopus  
۵. SID  
۶. Systematic review  
۷. Cooper



### نمودار ۱. روش انتخاب مقالات

در مرحله ششم بر مبنای ارزیابی کیفی مقالات تعداد ۱۹ مقاله مبنای تحلیل قرار گرفته است. الگوی سنجش اعتبار و کیفیت تحقیق کالدول<sup>۱</sup> است. در این نوع ارزیابی بر اساس معیارهای عنوان مقاله، کیفیت محتوای چکیده، کیفیت محتوای متن و کیفیت روش‌شناختی، اعتبار مقالات مورد سنجش قرار می‌گیرد (بتانی سالتیکوو، ۲۰۱۲)؛ در مرحله پایانی نیز اطلاعات به دست آمده با طی مراحل زیر، طبقه‌بندی، کدگذاری، ترکیب و تلخیص شده است. در این مرحله مقالاتی که به صورت دقیق مفهوم چالش‌های اجرای کنترل راهبردی را سنجیده باشند باقی مانده و بقیه موارد که از مجلات و کیفیت بالایی برخوردار نیستند، حذف می‌گردند. در این مرحله پژوهش‌های کمی و کیفی مجزا شدند. برای مقالات بخش کیفی چک لیست کاسپ<sup>۲</sup> شامل ۱۰ پرسش کلی درباره کیفیت محتوا و یافته‌های پژوهش (عیوضی نژاد و همکاران، ۱۴۰۲). برای بخش کمی هم از ابزار

۱. Caldwell

۲. Critical appraisal skills program (CASP)

CCEERC<sup>۱</sup> مبتنی بر دو محور اصلی اطلاعات مورد نیاز و استانداردهای لازم برای انجام پژوهش استفاده شد. در مرحله هفتم استخراج داده ملاک بوده که در این پژوهش برای گردآوری و استخراج داده‌ها از روش «کدگذاری دستی» استفاده شده است (کوپر، ۲۰۰۹). در مرحله هشتم شاخص‌های مؤثر در گام قبلی بررسی و فعالیت‌های هم‌گون با یکدیگر گروه‌بندی شده است. به منظور اجرای مناسب فرآیند و قابل اعتماد بودن نتایج تحلیل و کدگذاری، ضریب کاپای کوهن به کار گرفته شده است. در این پژوهش ضریب کاپای کوهن برای کدگذاری دو پژوهشگر ۰/۸۶ حاصل شد که نشان‌دهنده پایایی بالا است (آقایر<sup>۲</sup>، ۲۰۱۷). در نهایت با استفاده از شاخص‌های شناسایی شده سطح‌بندی مناسبی از چالش‌های اجرای کنترل راهبردی پیشنهاد شده است.

### تجزیه و تحلیل داده‌ها و یافته‌های تحقیق

با توجه به مقالات نهایی شده، به موارد متعددی از چالش‌های مبنایی در حوزه کنترل راهبردی اشاره شده است. این چالش‌ها شامل مجزا کردن محدودیت و اهداف (با فراوانی ۳ مقاله)، ناسازگاری اهداف مالی و غیر مالی (با فراوانی ۱۳ مقاله)، عدم تناسب و ناسازگاری میان فرآیند کنترل راهبردی با سطوح راهبرد (با فراوانی ۱۱ مقاله)، تنش میان خصمانه بودن محیط و عدم اطمینان محیطی (با فراوانی ۹ مقاله)، نامناسب بودن معیارهای تعریف شده (با فراوانی ۱۱ مقاله)، تناقض بین معیارهای تعریف شده (با فراوانی ۱۴ مقاله)، عدم تناسبی بین طراحان و کنترل‌کنندگان راهبرد (با فراوانی ۵ مقاله)، عدم تناسب بین راهبرد و نوع کنترل مورد استفاده (با فراوانی ۱۸ مقاله)، تنش خلاقیت-کنترل در بلندمدت (با فراوانی ۱۴ مقاله)، نوع ساختار سازمانی مناسب برای کنترل (با فراوانی ۱۹ مقاله)، متفاوت بودن رویکرد کنترل راهبردی از کنترل مدیریت بر اساس هدف (با فراوانی ۴ مقاله)، متفاوت بودن رویکرد کنترل راهبردی از کنترل مدیریت بر اساس فرآیند (با فراوانی ۷ مقاله)، شکاف بین تئوری نظام کنترل راهبردی و اجرایی شدن آن (با فراوانی ۳ مقاله)، اختلافات در اندازه‌گیری شاخص‌ها و متغیرها با یکدیگر (با فراوانی ۱۰ مقاله)، غیر

۱. Child Care and Early Education Research Connections

۲. Akçayır

خطی بودن تغییرات (با فراوانی ۱۳ مقاله)، ایجاد تعادل میان ابعاد فنی و رفتاری (با فراوانی ۷ مقاله)، رقابت هم‌زمان در چندین حوزه (با فراوانی ۱۳ مقاله)، ناسازگاری اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت (با فراوانی ۱۴ مقاله)، شکاف و فاصله انتظارات افراد و اهداف شرکت (با فراوانی ۹ مقاله)، انتخاب اهداف مبهم (با فراوانی ۱۴ مقاله)، انتخاب مفروضات کلیدی و عدم تغییر آن (با فراوانی ۱۳ مقاله)، تناقص ایجاد اعتماد در سازمان و کنترل راهبردی (با فراوانی ۱۲ مقاله)، عدم توافق در معیارهای کلیدی موفقیت در صنعت (با فراوانی ۱۱ مقاله)، عدم تناسب بین کنترل اجرا و کنترل محتوا (با فراوانی ۱۶ مقاله)، نسبت تغییرات متفاوت در صنایع مختلف (با فراوانی ۱۴ مقاله)، عدم درک ظرفیت شناخت افراد و توجه نکردن به این موضوع در طراحی کنترل سیستم (با فراوانی ۵ مقاله)، عدم تغییرات تفکرات نهادینه شده در سازمان (با فراوانی ۶ مقاله) و چرخه عمر سازمان و تناسب آن با کنترل راهبردی (با فراوانی ۸ مقاله) هستند.

بر اساس شاخص‌های مطرح‌شده، جنس چالش‌ها می‌تواند متفاوت و بر اساس نوع آن فرق داشته باشد. بر اساس چالش‌های احصا شده، می‌توان آن‌ها را در چهار سطح تقسیم‌بندی کرد. این چهار سطح با توجه به مؤلفه‌های تشکیل‌دهنده کنترل راهبردی ایجاد شده‌است. همان‌طور که در شکل ۱ نیز مشخص است به طور کلی می‌توان این مؤلفه‌ها را به چهار سطح کلی یعنی اهداف و چشم‌انداز سازمان (تناسب روش-هدف)، ساختار سازمان و راهبرد سازمان (زمینه سازمانی) و محیط سازمان (تغییرات محیطی) تقسیم کرد. بر مبنای این سطح‌بندی، مضامین احصا شده بر اساس ویژگی‌های ذاتی خود از داخل سازمان (اهداف و چشم‌انداز و ساختار و راهبرد سازمان) شروع شده و به بیرون از سازمان (محیط سازمان) نگاه دارد. در ادامه هر یک از چالش‌های شناسایی شده در اجرای کنترل راهبردی در ذیل سطوح شناسایی شده در بالا مورد بررسی قرار گرفته است.

### چالش ناشی از اهداف و چشم‌انداز سازمان

در سطح اهداف و چشم‌انداز سازمان، معیارهای متعددی بر اساس پژوهش‌های پیشین مورد بررسی قرار گرفته است.

**اهداف و محدودیت:** تفاوت محدودیت و اهداف یکی از شاخص‌های کلیدی است. نظام کنترل مناسب باید چند هدف اصلی و مهم را متمایز کرده و در نتیجه به مدیران اولویت‌بندی مناسبی ارائه دهد. در ادامه باید بین محدودیت‌ها (برای مثال منفی نشدن جریان نقدی خالص) و اهداف (برای مثال حداکثر کردن رشد فروش) تفاوت قائل شد.

**تناسب اهداف در سطوح مختلف:** اهدافی که برای سطوح مختلف طراحی شده است باید قابلیت سازگاری با یکدیگر را داشته باشند. ویژگی‌های کلیدی این اهداف عبارت‌اند از: الف) بلندمدت بودن ب) رقابت‌پذیری ج) ناسازگاری میان اهداف مالی و غیرمالی (گولد و کوین، ۱۹۹۰).

### چالش ناشی از ساختار سازمان

چالش‌هایی که در این سطح و سطح بعدی مورد بررسی قرار می‌گیرند به نحوی مرتبط با ساختار سازمانی و راهبرد سازمان هستند.

**ساختار سازمانی:** موانع نظام‌مند ممکن است ناشی از عوامل مختلفی مانند ضعف طراحی، نامناسب بودن معیارهای تعریف شده برای عملکرد و پیچیدگی بیش از اندازه سیستم باشند. عوامل رفتاری نیز محدودیت‌هایی بر سیستم تحمیل می‌کنند که عدم توجه به آن‌ها کارکرد مطلوب آن را با مشکل مواجه می‌کند؛ و بالاخره در اجرای اثربخش فرآیندهای کنترل راهبردی به مناسبات قدرت و ائتلاف‌های درون‌سازمانی با موانع سیاسی هم باید توجه نمود. همچنین، طراحی مدولار، نوآوری را تسهیل کرده و از مدیریت ریسک در طول فرآیند چرخه عمر پشتیبانی می‌کند؛ همچنین ماهیت رقابت، مدیریت ارتباط در زنجیره تأمین و انسجام کلیه مشارکت‌کنندگان در طراحی و توسعه محصول جدید از جمله مشتریان، شرکای پیمان‌ها و تأمین‌کنندگان مهم و اثرگذار هستند. تنش قدیمی خلاقیت-کنترل (لوتیان، ۱۹۸۶) در قرن حاضر کاملاً متفاوت و چالش‌برانگیزتر است.

**چرخه عمر سازمان:** مفهوم چرخه عمر یا حیات سازمان استعاره زیستی درباره سازمان‌ها است. یکی از این فرضیات پیرامون سازگار بودن نظام کنترل با بلوغ سازمان

است؛ چرا که معیارهای معتبر و مناسب برای کنترل در یک سازمان ممکن است برای سازمان دیگری که در مراحل متفاوتی از توسعه قرار دارد، نامناسب باشد. مدیریت باید با توجه به مراحل رشد سازمان با کسب و کار عوامل کلیدی مؤثر بر کنترل را احصا نماید.

**تناقص ایجاد اعتماد در سازمان و کنترل راهبردی:** زمانی که در مراحل چشم انداز و هدف و همین طور راهبرد و ساختار هم‌راستا نباشد، این عدم هم‌راستایی به محیط حاکم بر سازمان هم القا خواهد شد. هنگامی که عدم هم‌راستایی ارتباط بین روش - نتایج و توانایی اندازه‌گیری دقیق و عینی نتایج پایین باشد، اوشی پیشنهاد می‌کند که کنترل اجتماعی نسبت به کنترل‌های راهبردی در اولویت باشد تا ضمن ایجاد کنترل راهبردی، تنش اعتماد - کنترل را رفع کنند.

**درک ظرفیت افراد داخل سازمان:** عدم درک ظرفیت افراد و توجه نکردن به این موضوع در طراحی سیستم مسأله دیگری که ممکن است به اثربخشی آن صدمه بزند. طراحان باید بدانند که آیا اعضای سازمان قادر به فهم و درک داده‌های حاصل از متغیرهای گوناگون هستند؟ آیا آن‌ها می‌توانند اطلاعات زیاد را به نحو مطلوب مدیریت نمایند و آیا این نوع اطلاعات به گونه‌ای سامان‌دهی می‌گردد که مدیریت بر مبنای آن‌ها قادر به اتخاذ تصمیم‌های بهتری باشد؟ (لورانژ و مورفی، ۲۰۰۵).

### چالش ناشی از راهبرد سازمان

در این جا منظور از راهبرد نیز طرح جامع و کلی است که نشان می‌دهد شرکت چگونه باید به سمت مأموریت و اهداف خود حرکت کند (ویلن و هانگر، ۲۰۰۷).

**تناسب راهبردی:** بیانگر آن است که تناسب و سازگاری میان فرآیند کنترل راهبردی با سطوح راهبرد از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است که عموماً آثار خود را در بودجه‌های عملیاتی و راهبردی نشان می‌دهد. تفاوت‌های ادراکی ناظران و طراحان پیرامون کارکرد فرآیندهای کنترل راهبردی و همکاری میان آن‌ها نیز از جمله موضوعاتی است که در کنترل راهبردی مورد بررسی قرار گرفته‌است. تفاوت‌هایی که همکاری‌ها را دچار مشکل ساخته و

باعث می‌گردد که تلاش‌ها هم‌جهت نباشند و حتی موانعی بر سر راه اجرای موفق نظام کنترل راهبردی ایجاد گردد (لورائز و مورفی، ۲۰۰۵).

**عدم تناسب کنترل محتوا و کنترل اجرا:** کنترل‌های محتوای راهبرد، نظام‌هایی هستند که شکل‌دهنده محتوای راهبرد در طول دوره اجرای آن هستند. از آن‌جا که مفروضات نامعتبر و تغییرات محیطی دو دلیل اصلی تغییر راهبرد در مرحله اجرا هستند، بنابراین کنترل محتوای راهبرد بر این دو عامل متمرکز است: نخست، کنترل اعتبار مفروضات راهبرد و تغییرات آن در پرتو اطلاعات جدید که ممکن است باعث تغییر محتوای راهبرد شده و اعتبار بعضی از مفروضات اولیه را مخدوش کند. دوم، نظارت بر محیط برای شناسایی تغییراتی که ممکن است تضعیف‌کننده راهبرد باشند و در صورت لزوم محتوای راهبرد باید از طریق تغییرات احتمالی منعکس‌کننده شرایط محیطی جدید باشد (مورالیدهاران، ۲۰۰۴). مفروضات راهبردها پیرامون روابط و پدیده‌ها نیز در شکل‌گیری و اجرای راهبردها نقش‌آفرین هستند. لذا نسبت مفروضات به دانش پیرامون راهبردها متفاوت است (مک‌گراث و مک‌میلان، ۱۹۹۵).

**عدم تناسب طراحان و ارزیابی‌کنندگان شرکت:** آیا افراد به راحتی اطلاعات خود را در اختیار هم‌کاران سایر واحدها قرار می‌دهند. در صورتی که طراحان و ناظران یک‌دیگر را به‌عنوان رقیب تعریف نمایند، این تعارضات تا حد زیادی تشدید می‌گردد. روشن است که این نوع نگاه منجر به تعارضات و برخورد میان بخش طراحی و حسابداری با بخش کنترل می‌گردد (لورائز و مورفی، ۲۰۰۵). از سوی دیگر بعضی از ناظران هم نقش خود را هم‌چون منتقدین شرکت تعریف کرده و کار همکارانشان را در واحد برنامه‌ریزی با دیدگاه نقادانه مورد ارزیابی قرار داده و از تحلیل‌ها و طرح‌های آن‌ها انتقاد می‌کنند. برای حل این تعارضات می‌توان طراحان و ناظران را به صورت منظم جابه‌جا کرده و از نظام چرخشی استفاده کرد. همچنین اجازه نداد که واحدها به اندازه‌ای بزرگ شوند که این نوع رویکرد منجر به ناکارآمدتر شدن سیستم شود.

## چالش ناشی از محیط سازمان

**خصمانه بودن و عدم اطمینان محیطی:** مطالعات نشان می‌دهد که نظام‌های کنترل

برای این دو وضعیت متفاوت هستند (آتلی، ۲۰۱۶؛ بنت و همکاران، ۲۰۱۹). خصمانه بودن محیط توأم با تأکید بیشتر بر کنترل‌های حساب‌داری به ویژه بودجه است؛ در حالی که عدم اطمینان سبک انعطاف‌پذیری از کنترل‌ها را توصیه می‌کند که بر عوامل خارجی تمرکز بیشتری دارد.

**عوامل کلیدی موفقیت:** عوامل کلیدی موفقیت متغیرهایی هستند که می‌توانند مواضع

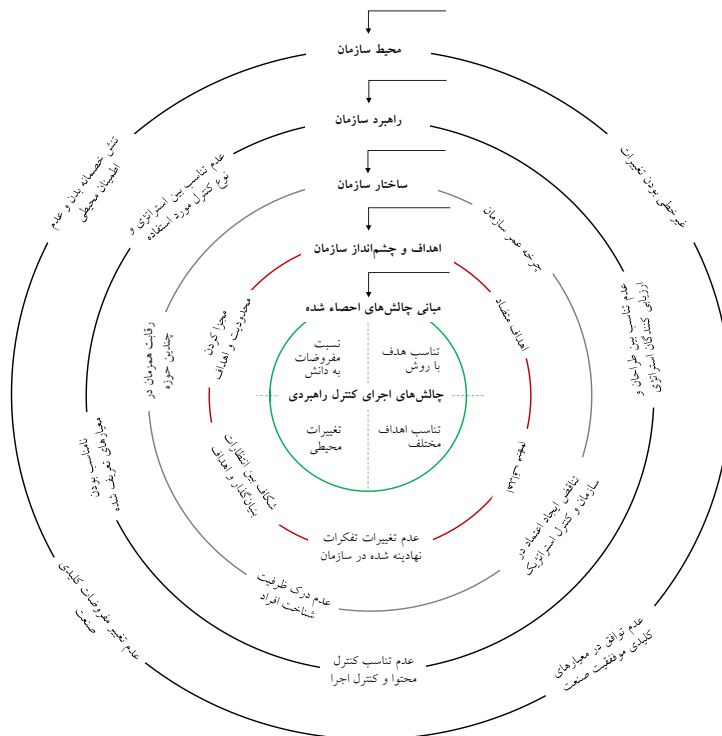
رقابتی یک شرکت را در صنعت خاص به صورت قابل ملاحظه‌ای دست‌خوش تغییر کنند (ویلن و هانگر، ۲۰۰۷). هدف از کنترل راهبردی در این رویکرد، محتوای خود راهبرد و نه کنترل اجرای راهبرد است و برخلاف کنترل سنتی مدیریت که بر کل فرآیند اجرا تمرکز می‌کند؛ کنترل راهبردی بر عوامل کلیدی موفقیت متمرکز است.

در نتیجه، مدیران سطوح بالا باید چهار مورد را مد نظر قرار دهند. اول مدیران باید

توجه داشته باشند که راهبردها بر مبنای فرضیاتی هستند که باید تأیید شوند. همچنین تغییرات محیطی می‌تواند راهبردها را منسوخ کند؛ بنابراین علاوه بر استفاده از نظام کنترل برای نظارت بر اجرا (رویکرد اول کنترل راهبردی و نظام‌های کنترل مدیریت سنتی)، ایجاد سیستم‌هایی برای شناخت و پاسخ به تغییرات محیطی و تغییرات مفروضات برنامه‌ریزی (رویکرد دوم برای کنترل راهبردی) ضروری است؛ دوم، از آن‌جا که ممکن است حتی بهترین راهبردهای برنامه‌ریزی‌شده در حین فرآیند اجرا اصلاح شوند؛ مدیران باید آمادگی و تعهد لازم نسبت به تغییرات در الگوهای برنامه‌ریزی را داشته باشند؛ سوم، اجرای نظام کنترلی اثربخش به این معنا نیست که حتماً هر سازمانی باید نظام کنترلی واحدی داشته باشد. به عبارت دیگر، با توجه به متفاوت بودن سطوح مختلف اهداف، نوع کنترل‌های متفاوتی هم مورد نیاز بوده که نیازمند پوشش هم‌زمان است و چهارم عدم پشتیبانی و حمایت کارکنان و بخش ستادی نسبت به راهبردهای برنامه‌ریزی می‌تواند مانع تغییرات اساسی در راهبرد شود. از این رو، انواع چالش‌های مربوط به اجرای کنترل راهبردی در حوزه کسب‌وکار و همچنین سطح‌بندی این چالش‌ها در شکل ۲ نمایش داده



شده است. برای اعتبارسنجی مدل و متناسب‌سازی آن با فضای کسب‌وکار ایران این الگو در اختیار ۷ نفر از متخصصان دانشگاهی در حوزه مدیریت راهبردی با سابقه پروژه‌های اجرایی قرار داده شد. پس از بازبینی کامل مدل مطرح‌شده سطح‌بندی این پژوهش مورد تأیید قرار گرفت. در این راستا، ایده اولیه نحوه سطح‌بندی چالش‌های اجرای کنترل راهبردی از فضای مصاحبه‌ها گرفته شده است که باعث شد سطوح چالش‌ها از دو به چهار سطح ارتقاء پیدا کند. همچنین خروجی ملموس دیگر از مصاحبه‌ها، ذکر برخی شاخص‌هایی بود که در این سطوح چهارگانه قرار می‌گرفت اما در ادبیات نظری به آن اشاره نشده بود. بنابراین از تجمیع نظرات ۷ خبره این نتیجه به دست آمد که هیچ شاخصی نمی‌تواند خارج از این سطوح چهارگانه باشد ولی ممکن است شاخص‌های دیگر متناسب با فضای کسب‌وکار ایران به آن اضافه گردد.



شکل ۲. سطح‌بندی چالش‌های اجرای کنترل راهبردی

## نتیجه‌گیری و پیشنهادها

پژوهش حاضر به دنبال احصاء چالش‌های کنترل راهبردی برای سازمان‌های مختلف بوده‌است که پس از مرور نظام‌مند، تعداد ۱۹ مقاله مورد بررسی قرار گرفت و نهایتاً ۲۸ چالش اصلی احصا شد و در قالب چهار سطح تقسیم‌بندی شد.

در سطح اول بر ایجاد اهداف مبهم و متضاد از یک طرف و از طرف دیگر بر تفکرات نهادینه‌شده در سازمان تکیه دارد. در سطح راهبرد و ساختار، بر ایجاد فضای اعتماد در سازمان، ظرفیت افراد درون سازمان، چرخه عمر سازمان، عدم هم‌راستایی بین طراحان و ارزیابان و تناسب بین شیوه و نوع کنترل تأکید شده‌است. در نهایت، در سطح محیط بر مضامینی مانند تنش خصمانه بودن محیط و عدم اطمینان محیط، تغییرات غیر خطی محیط و پیش‌فرض‌های کلیدی نسبت به محیط تأکید دارد.

نکته قابل ذکر در وابستگی سطوح چهارگانه تعارض نسبت به یکدیگر است، هرچه میزان تعارض در سطوح اولیه بیشتر باشد شدت آن در سطوح بعدی خود را بروز داده و ممکن است زمینه‌ساز چالش‌های اساسی برای اجرای کنترل راهبردی سازمان باشد. نکته اصلی که باید به آن توجه کرد ایجاد توازن بین کنترل‌های داخلی و خارجی است که تعادل میان این دو نیرو به معنای حیات سازمان بوده و هر گونه نیرویی که بتواند این تعادل را خارج کند منجر به نابودی سازمان می‌شود. معضل اصلی زمانی است که در واقع دو بُعد داخلی کنترل (راهبرد و ساختار- چشم‌انداز و اهداف) نتوانند خود را در مقابل تغییرات خارجی سازگار کرده و به نحوی از رده خارج شوند؛ این جاست که نابودی سازمان فرا رسیده و عملاً هیچ‌گونه کنترلی بر فضای حاکم در محیط خود نخواهد داشت. بنابراین توصیه می‌گردد که سازمان‌ها در فضای حاکم بر سازمان خود ارتباط سلسله‌مراتبی را به صورت موازی پیش برده و به لحاظ ایجاد زیر ساختارها از سطح داخلی شروع کرده و به سطح خارجی پیش روند. در نتیجه ذکر این نکته ضروری است که هدف از سطح‌بندی کنترل به معنای تقدّم و تأخر صرف نبوده و باید به آن‌ها در قالب یک بسته نگاه شود که به صورت موازی با یکدیگر کار می‌کنند.

در این راستا، از پژوهش‌های مرتبط همانند نیکسون و برنس (۲۰۰۵) بر کنترل فنی و اجتماعی تأکید کرده و پی‌گیری هم‌زمان را مبنا قرار دادند. مورالیدهاران (۲۰۰۴)، کنترل محتوای راهبرد را مدنظر قرار داده و نسبت مفروضات به دانش را مورد بررسی قرار داده است. نیکسون و جانسون (۲۰۰۵) کنترل فنی و کنترل اجتماعی/غیررسمی تعیین‌کننده فضای مبنای کنترل هستند و حالت بهینه زمانی اتفاق می‌افتد که هر دو در فضای مثبت باشند. اُتلی (۲۰۱۶) هم اهداف متضاد را زمینه‌ساز چالش‌ها در سازمان می‌داند و معتقد است که باید نظام کنترلی وضع گردد که بتواند کلیه اهداف را پوشش دهد. با توجه به این فضا و پوشش هم‌زمان اهداف با درجه زمانی و سطوح متفاوت نیازمند نظام کنترلی هستند که در فضا و بستر آن بتوانند کلیه اهداف خود را پوشش دهند.

با توجه به فراوانی تعداد مقاله‌های ذکر شده در سنجش هر یک از متغیرها، سطوح اول و سوم دارای اهمیت بیشتری بوده و پیشنهاد می‌شود که برای طراحی نظام کنترل مناسب و همچنین حل و فصل چالش‌های مربوط به اجرای کنترل راهبرد باید نظامی طراحی گردد که به جای کنترل متوالی، کنترل موازی را مورد بررسی قرار داده و در قالب یک بسته کنترلی باشد تا این که به صورت مجزا در زمان‌های مختلف کنترل‌های مختلفی داشته باشد. منشأ این کار با تمرکز بر تعیین اهداف متناسب و هم‌راستا و هم‌جهت با ذینفعان اصلی سازمان بوده طوری که در قالب برنامه زمان‌بندی مشخص شده باشد. از طرفی هم این اهداف باید تعیین‌کننده راهبرد و ساختار سازمانی باشد که بتواند فضایی را ایجاد کند که ضمن حفظ ایجاد فضای اعتماد در سازمان، با تکیه بر ظرفیت‌های کارکنان خود به سطوح بالاتر دسترسی پیدا کنند. یکی از نکات جالب در این بخش توجه به جایگاه سازمان در صنعت خود است. با توجه به عوامل حیاتی موفقیت در هر صنعت و همین‌طور فرآیندهای کلیدی در هر مرحله از تکامل سازمان، نوع نظام‌های کنترلی می‌تواند شناسایی شده و در راستای اهداف مشخص شده در سطح اول حرکت کند. بنابراین با توجه به اهداف و چشم‌انداز سازمان، ساختار و راهبرد شناسایی شده و بر اساس جایگاه سازمان در صنعت و تعیین مفروضات کلیدی، کنترل راهبردی اعمال می‌شود؛ کنترلی که

باید در راستای تغییرات محیطی اعمال شده و پیش فرض‌های کلیدی صنعت را به مرور به‌روز نماید.

محدودیت‌های پژوهش حاضر صرفاً اتکا به مقالات مجلات معتبر بوده و کتاب‌ها و پایان‌نامه‌ها در نظر گرفته نشده‌است. همین‌طور بر اساس نوع چالش‌های شناسایی شده، ممکن است که برخی شاخص‌ها یا معیارها در بیش از یک سطح قرار داشته باشد که به عنوان یکی دیگر از محدودیت‌های پژوهش باشد. پیشنهاد می‌شود که محققان در پژوهش‌های آتی سازمان‌هایی را که دارای ساختار منعطف هستند نیز بررسی کرده و با مطالعه این سازمان‌ها و مصاحبه‌ها با مدیران آن‌ها سطح‌بندی این پژوهش را تکمیل کنند. همچنین این پژوهش تنها بر اساس مقالات از مجلات مختلف بوده‌است؛ پیشنهاد می‌شود که در سازمان‌های مختلف بین مدیران سطوح مختلف چالش‌های نظام‌های کنترلی از طریق مصاحبه با مدیران شناسایی شده و از طریق تجمیع آن با ادبیات نظری این بخش، به الگوی جامع در بخش چالش‌ها دست پیدا کرده و از طریق آزمون آن‌ها در قالب بسته‌های کنترلی به الگوی کنترل اقتضایی دست پیدا کنند.

## فهرست منابع و مآخذ

### الف. منابع فارسی

- اعرابی، سید محمد و فرقانی اله‌آبادی (۱۳۸۸)، طراحی الگوی کنترل راهبردی در سازمان‌های صنعتی دفاعی، مطالعات مدیریت، ۲۰(۶۰) ۹-۲۱.
- رحمان‌سرشت، حسین و حبیبی بدرآبادی، محبوبه (۱۳۹۳)، الگویی برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی، پژوهشنامه بیمه، ۲۹(۱)، ۵۳-۷۸.
- هانگر، ج. د، ویلن، ترجمه اعرابی، محمد، رضوانی، حمیدرضا (۱۳۸۹)، مبانی مدیریت راهبردی، انتشارات دفتر پژوهش‌های فرهنگی، چاپ هفتم، تهران، ایران.
- عباسی، مهدی و سراج‌زاده، سید حسین (۱۳۹۴)، مسائل روش شناختی در مرور نظام‌مند همراه با ارزیابی مقالات ایرانی مبتنی بر این روش، مطالعات اجتماعی ایران، ۹(۳)، ۱۳۲-۱۶۰.
- عیوضی‌نژاد، سلمان، حاجی‌پور، بهمن، دهقان، نبی‌الله، (۱۴۰۲)، شناسایی و تبیین عوامل مؤثر بر پایداری پیمان‌های استراتژیک با استفاده از رویکرد مرور نظام‌مند. پژوهش‌های مدیریت در ایران، ۲۷(۱)، ۱۴۴-۱۷۳.

### ب. منابع انگلیسی

- Aithal, P. S., & Kumar, P. M. (2015). Applying SWOC analysis to an institution of higher education. **International Journal of Management, IT and Engineering**, 5(7), 231-247.
- Anthony, R. M. (1990) *The Management Control Function*, Harvard Business School Press.
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and non-profit organization. A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. USA: Jossey-Bass.
- Bungay, S., & Goold, M. (1991). Creating a strategic control system. **Long range planning**, 24(3), 32-39.
- Bénet, N.; Deville, A. & Naro, G. (2019) "BSC inside a strategic management control package", *Journal of Applied Accounting Research*, Journal of Applied Accounting Research, Emerald Publishing Limited 0967-5426.
- Bhattacharyya, S. K., & Camillus, J. C. (1973). Implementation problems of management control system.
- Caruth, D. L., & Humphreys, J. H. (2008). Performance appraisal: essential characteristics for strategic control. **Measuring business excellence**, 12(3), 24-32.

- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. **Accounting, organizations and society**, 28(2-3), 127-168.
- El-Toukhy, M. E. S. (2021). The importance of implementation and strategic control in the effectiveness of strategic plans. **PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology**, 18(4), 3271-3290.
- Fiegen, M. K. (1994). Matching business-level strategic controls to strategy: Impact on control system effectiveness. **Journal of Applied Business Research (JABR)**, 10(1), 25-34.
- Gavetti, G. & Ocasio W. (2015). Cognition and strategy: Advances in strategic management, volume 32. Emerald Group Publishing Limited.
- Grabner, I & Moers, F. (2013). Management control as a system or a package? Conceptual and empirical issues, *Accounting, Organizations and Society* 38 (2013) 407–419.
- Hieu, V. M. & Nwachukwu, C. (2019). Strategy Evaluation Process And Strategic Performance Nexus, *Business Management*, D. A. **Tsenov Academy of Economics, Svishtov, Bulgaria**, 1 (20), 43-55.
- Humphreys, J. (2003). The dysfunctional evolution of goal setting. (Opinion). **MIT Sloan Management Review**, 44(4), 96-97.
- Indrasari, M. (2023). Shifting From SWOT to SWOC: A Combination of Strategic Planning Theory and Financial Strategy Approaches for Organizational Sustainability Performance. **Atestasi: Jurnal Ilmiah Akuntansi**, 6(1), 36-52.
- Kalmar, Kathleen. "Data Science to Improve Bank Controlling Methods Doctoral" (PhD) Thesis. Supervisor: Dr. Zoltán Zéman. (2017).
- Kapuścińska, K. Z., & Matejun, M. (2014). Managerial Challenges of Management Control System Implementation in Public Organizations. **Przegląd Organizacji**, 3, 47-53.
- Kober, R., Ng, J., & Paul, B. J. (2007). The interrelationship between management control mechanisms and strategy. **Management accounting research**, 18(4), 425-452.
- Lorange, P. M. F. Scott Morton and S. Goshal **Strategic Control**, West Publishing Company, St Paul, MN, (1986).
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package – Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19, 287–300.
- Markides, C., Charitou, C. D. (2004). Competing with dual business models: a contingency approach. *Acad. Manage. Exec.* 18(3), 22–34.
- Muralidharan, R. (1997), "Strategic control for fast-moving markets: updating the strategy and monitoring performance", *Long Range Planning*, Vol. 30 No. 1, pp. 64-73.
- Nixon, B., & Burns, J. (2012). The Paradox Of Strategic Management Accounting. **Management Accounting Research**, 23 (4), 229-244.
- Ondoro, C. O. (2011). The place of strategy analysis and choice Approaches in Strategic management research in Kenya. Maseno University.

- Otley, D. (2016), "The contingency theory of management accounting and control: 1980–2014", *Management Accounting Research*, Vol. 31, pp. 45-62.
- Ouchi, W. G. 'A conceptual framework for the design of organizational control mechanisms', **Management Science**, 25(9), September 1979, pp. 833-848.
- Pearce, J. A. & Robinson, R. B. (2009). *Strategic Management: Formulation, Implementation and Control* (8th ed), Boston: McGraw-Hill Inc.
- Porter, M. E. (1986) Changing patterns of international competition. *California Management Review*, 28(2), 9–40.
- Simons, R (2006). **Performance measurement and control systems for implementing strategy**, Translated by Mojtaba Asadi. Tehran: Ariana Research Group, (In Persian).
- Stehnei, M., Irtysheva, I., Khaustova, K & Boiko, Y (2017). Modeling of strategic control system in the context of sustainable development of enterprise. **Problems and Perspectives in Management**, 15(3), 212-223.
- Wheelen T. L. & Hunger, J.D. (2015). *Concepts in strategies management and business Policy*, 14th edition. New Jersey, Prentice Hall.
- wiltbank,r; dew,n; read,s and sarasvathy,s.(2006). what to do next? the case for non-predictive strategy, **Strategic Management Journal Strat. Mgmt. J.**, 27: 981-998.