

بسمه تعالی
عنوان مقاله:

بررسی تحلیلی نقش کنترل استراتژیک و ارزیابی فرآیندها در موفقیت سازمانها

نویسنده اول : رضا پیرایش

استادیار گروه مدیریت و حسابداری دانشگاه زنجان و رئیس دانشگاه علمی - کاربردی زنجان

r-pirayesh@znu.ac.ir

نویسنده دوم : زهره بیات

دانشجوی کارشناسی ارشد مدیریت صنعتی - موسسه آموزش عالی صوفی رازی

zohreh318@yahoo.com

چکیده

تدوین برنامه استراتژیک سازمان و بیانیه های رسالت، چشم انداز، اهداف و ... یکی از مسؤلیتهای مهم مدیران استراتژیک سازمان هاست، ولی برای موفقیت استراتژیک آنها کافی نیست. هنگامی که سازمان ها در راستای چشم انداز و ماموریت خود و با عنایت به اهداف استراتژیک، برنامه های استراتژیک خود را تبیین می کنند نیازمند روشی هستند تا میزان تحقق این اهداف و پیشرفت خود در راستای این برنامه ها را اندازه گیری نمایند. اصولاً برای تعیین حدود دستیابی به اهداف، استراتژی اجرا شده باید تحت کنترل و نظارت واقع شود. کنترل از جمله وظایف مدیران در سازمان ها به شمار می آید. بدون کنترل مشخص نخواهد شد که آیا برنامه ریزی های درون سازمان با موفقیت همراه بوده یا خیر. مهمترین برنامه ریزی سازمان که جامع ترین آن نیز به شمار می آید و نتایج مهم و سرنوشت سازی را برای سازمان به همراه دارد برنامه ریزی استراتژیک آن سازمان است. گذشته از رویکرد و متدهای مورد استفاده در آن، کنترل، بخش مهم و لاینفک آن به شمار می رود. در این مقاله با رویکرد تحلیلی توصیفی بعد از ارایه تعاریفی از مدیریت، استراتژی و مفاهیم اساسی کنترل، با تمرکز بر کنترل استراتژیک، به تبیین نظریات محققین و نویسندگان مختلف در کنترل استراتژیها و شناسایی ابعاد و مدلهای کنترل استراتژیک می پردازد.

واژه های کلیدی: برنامه ریزی استراتژیک، استراتژی، کنترل استراتژیک، مدیریت استراتژیک

در حال حاضر بخش چشمگیری از ادبیات نوین مدیریت را مفاهیم استراتژیک، تفکر استراتژیک، روشهای تجزیه و تحلیل استراتژیک و دیگر مباحث مربوط به سازگار کردن عملیات داخلی موسسه با نیازمندی های استراتژیک، تشکیل می دهد. با استفاده از فرآیند مدیریت استراتژیک مدیران برای دراز مدت فعالیت های سازمان را تعیین کرده، اهداف عملیاتی ویژه ای را مشخص و استراتژی های نیل به این اهداف را با توجه به شرایط داخلی و خارجی طراحی و برنامه های عملی برای اجرای استراتژی ها را انتخاب می کنند. مدیریت استراتژیک فرایندی پویا است، زیرا هر بخش از فرایند، این پرسشی اساسی را به دنبال خواهد داشت: آیا باید به همین ترتیب ادامه داد و یا نیاز به تغییر وجود دارد؟ تغییر در موقعیت سازمانها (محیط داخل و خارج) و افت و خیز عملکرد مالی آنها، نیروهای فشار همیشگی برای تغییر و تنظیم مجدد استراتژی ها هستند. به بیان دیگر مدیریت استراتژیک با تصمیم گیری راجع به استراتژی و برنامه ریزی برای چگونگی به اجرا درآوردن آن، در ارتباط است. این امر نیاز به کنترل و ارزیابی استراتژی های یاد شده دارد که چگونگی مراحل ارزیابی در این مقاله به اختصار تشریح گردیده است. (ای.فرانک هریسون، ۱۹۹۱)

شاید به جرات بتوان ادعا کرد که انجام هیچ فعالیتی در سازمان قرین توفیق نخواهد بود مگر آنکه کنترل های لازم نسبت به آن به عمل آمده باشد. به کمک کنترل است که مدیریت، نسبت به نحوه تحقق هدف ها و انجام عملیات آگاهی یافته و قدرت پیگیری و سنجش و اصلاح آنها را پیدا می کند. برای آنکه سیستم کنترل کارآمدی طراحی شود، باید نقاط مهم و کلیدی به درستی مشخص گردند. نقاط کلیدی، آن بخش از عملیات یا واحدهایی هستند که نتایج و عملکردشان در کل برنامه نقش مهم و تعیین کننده ای دارند. نقاط کلیدی را می توان در سه مقطع قبل از عمل، حین عمل و یا پس از خاتمه عمل انتخاب کرد. (مرادی مسیحی، ۱۳۸۱)

مدیریت استراتژیک و فرآیند آن

می توان مدیریت استراتژیک را بدین گونه تعریف کرد: هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه ای چند گانه که سازمان را قادر می سازد به هدفهای بلند مدت خود دست یابد. همانگونه که از این تعریف استنباط می شود در مدیریت استراتژیک برای کسب موفقیت سازمانی بر چندین عامل تاکید می شود: هماهنگ کردن مدیریت، بازاریابی، امور مالی (حسابداری)، تولید (عملیات)، تحقیق و توسعه و سیستم های اطلاعاتی رایانه ای. (فرد - آر دیوید، ۱۹۹۹)

فرآیند مدیریت استراتژیک با رویکرد مدل کنترل استراتژیک دارای چهار مرحله است:

الف) تحلیل وضعیت:

اهداف بلندمدت، ماموریت سازمانی، چشم انداز سازمانی، تجزیه و تحلیل محیط داخلی و قابلیت های سازمانی و نهایتاً تجزیه و تحلیل محیط خارجی، از عمده فاکتورهای مطرح و مورد بحث در این مرحله است.

ب) تدوین استراتژی:

در این مرحله ابتدا مجموعه استراتژی های قابل استفاده برای موفقیت سازمانی و تحقق رسالت سازمان را لیست کرده و سپس با استفاده از مدل های مختلف و با توجه به نتایج بدست آمده در مرحله اول یعنی تحلیل وضعیت، استراتژی برتر را انتخاب می نمایند، لذا مدیران میانی و حتی کارکنان سطوح رده پایین را نیز می توان مشارکت داد تا در آنها ایجاد انگیزش نموده و تعهد سازمانی را در آنان افزایش داد.

ج) اجرای استراتژی:

برای نیل به این مهم باید از سه ابزار بهره برد. اول ساختار سازمانی متناسب با استراتژی ها، دوم هماهنگ سازی مهارت ها، منابع و توانمندی های سازمانی در سطح اجرایی و سوم ایجاد فرهنگ سازمانی متناسب با استراتژی جدید سازمان. اجرای موفقیت آمیز استراتژی اما به همکاری مدیران همه بخش ها و واحدهای وظیفه ای سازمانی نیاز دارد.

د) ارزیابی استراتژی :

اصولا برای تعیین حدود دستیابی به اهداف، استراتژی اجرا شده باید تحت کنترل و نظارت واقع شود این فراگرد شامل سه فعالیت اصولی است، اول بررسی مبانی اصلی استراتژیهای شرکت، ثانيا مقایسه نتایج مورد انتظار با نتایج واقعی و ثالثا انجام اقدامات اصلاحی به منظور اطمینان یافتن از این که عملکردها با برنامه های پیش بینی شده مطابقت دارند. اطلاعاتی که از فرآیند ارزیابی استراتژی به دست می آید به گونه ای باید باشد که عملیات و اقدامات را تسهیل نموده و واحدها و کسانی را معرفی کند که نیاز به اصلاح دارند. (ای.فرانک هریسون، ۱۹۹۱)

البته در زمینه ایجاد و توسعه روند مدیریت استراتژیک، موانع و معضلاتی نیز وجود دارند که مهمترین آنها: عدم آگاهی مدیریت سطح بالا نسبت به وضعیت واقعی سازمان، خودفریبی مدیران سطح بالا به طور جمعی درباره موقعیت سازمان، توجه مدیران به حفظ وضع سازمان، درهم ریختگی و دشواری های مشترک مدیریت سطح بالا و سختی های عملکرد روزانه، کامیابی های گذشته سازمان و اشتباه تلقی نمودن هرگونه تغییر در رابطه با آنچه که در گذشته انجام گرفته است، از این دست مشکلات می باشند. (شکری، مصطفی، ۱۳۸۰)

توجه به این نکته ضروری است که اصولا آن استراتژی ارزش اجرا دارد که قدرت الهام دهی داشته و ارتباط میان استراتژی و وظائف افراد را روشن نماید و در تصمیم گیری ها قائل به اولویت بندی باشد و جهت تسهیل ارتباطات، در افراد ایجاد بصیرت نماید. از طرفی اجرای استراتژی باید با چه سرعتی پیش رفته و تاثیرات آن بر فعالیتهای افراد چگونه و چقدر بوده و چه کسانی و در چه زمان هایی می بایست مشارکت داشته باشند. ضمن آنکه مسئولیت اشخاص در زمینه اجرای تغییرات نامشخص است و افراد می باید به قصد اجرای استراتژی کاملا تفهیم شده و مسئولیت های خاص هر یک به آنان واگذار شود. اصولا هر چه تعداد افرادی که به طور مستقیم در فرآیند اجرا مشارکت داده می شوند بیشتر باشد بهتر است. پس از تدوین استراتژی و توافق بر آن نباید سطح علاقه و توجه مدیران ارشد نسبت به آن کم شود، چرا که اگر افراد تحت امر، این موضوع را حس کنند آنگاه علاقه و تعهد خود آنان نیز کاهش می یابد. (علی احمدی، ۱۳۸۳)

در صورت وقوع حوادث غیر مترقبه و پیش بینی نشده باید این موانع سریعاً تشخیص داده شده و زمان وقوع این بحران ها و عدم اطمینان ها، افراد برای ایجاد راه حل های خلاقانه و کم هزینه در جهت غلبه بر این معضلات تشویق شوند. درخاتمه، تدوین و اجرای استراتژی نباید تمامی توجه مدیران ارشد را به خود معطوف و جلب نماید تا مبدا آنان فراموش کنند که کسب و کار و اداره امور، اصل است. (سید صالحی، ۱۳۸۷)

کنترل استراتژی و تاثیر آن در تحقق استراتژی

کنترل استراتژی شامل نظارت و ارزیابی فرایند مدیریت استراتژیک به عنوان یک کل بوده، نقش تضمین عملکرد مناسب این فرایند را دارا می باشد. کنترل تمامی ابعاد تجزیه و تحلیل محیطی، پایه گذاری جهت گیری های سازمانی، تعیین و تدوین استراتژی ها، اجرای استراتژی ها، حتی نحوه کنترل استراتژی ها را در بر دارد. شایان ذکر است که جهت اجرای استراتژی ها می بایست آنها را به تاکتیک و برنامه های عملی مربوطه تقسیم نمود. پرواضح است که استراتژی ها قابل کنترل نمی باشند، مگر اینکه برنامه های عملی مربوطه اجرا و کنترل شوند. (لستر، جیمز، ۲۰۰۳)

در واقع مفهوم کنترل استراتژیک بر این موضوع اشاره دارد که روند مدیریت استراتژیک و نتایج آن بایستی به تناوب با طرح سؤالاتی مانند چه چیزی درست انجام شده است؟، چه چیزی اشتباه انجام یافته و روند مدیریت استراتژیک چگونه باید گسترش یابد؟، چگونه بایستی ارزیابی شود؟ مسئله این نیست که چطور ممکن است یک استراتژی مدیریتی در نظر گرفته شده خوب طراحی شده باشد، بلکه اجرای مؤثر استراتژی مدیریتی فوق بخشی از یک تلاش برنامه‌ریزی شده متکی بر ارزیابی و کنترل می‌باشد، البته مشروط بر آنکه استراتژی تحقق پیدا کند یا اگر این استراتژی مناسب نیست کنار گذاشته و رها شود. (Harrison, 1991, p.101-103)

در رابطه با کنترل استراتژیک بسته به مورد آن تا به حال در طیف وسیعی تعاریف مختلفی از ساده تا پیچیده ارائه شده است که صرف نظر از تعاریف سنتی و جدیدی که بر این اصطلاح ارائه شده ذیلاً دیدگاه بعضی از صاحب نظران و دانشمندان مطرح در این حوزه آورده شده است:

۱. روش و بل^۱ در این زمینه اظهار می‌کند: "کنترل استراتژیک به عنوان یک سیستم گزارش‌گیری طراحی شده که جهت ارائه به موقع اطلاعات در ارتباط با اجرای موفقیت آمیز تصمیمات استراتژیک به مدیران ارشد عمل می‌کند." (Roush & Bell 1987, pp. 91 – 103)

۲. گلوک و جاش^۲ در این زمینه اظهار می‌دارند: "کنترل استراتژیک از این جهت است که ببینیم آیا گزینه‌های اجراء شده استراتژی به اهداف از قبل تعیین شده منجر می‌شود. حائز اهمیت است." (Argyris, 1986, pp.363-375)

۳. به استناد نظر رابرت آنتونی^۳ در کتاب نظام های کنترل مدیریت، گفته شده است: "کنترل استراتژیک عبارت است از ارزیابی اهداف کلی سازمان و نیز طراحی و بازنگری در استراتژی‌ها و سیاست‌های کلی جهت دستیابی به اهداف" (Gardener, 1985, pp.1-24)

۴. به استناد نظریه ساموئل سرتو^۴ که در رابطه با کنترل استراتژیک مطرح شده است: "کنترل استراتژیک آخرین گام در فرآیند مدیریت استراتژیک است و یک نوع کنترل سازمانی است که به منظور بهبود مدیریت استراتژیک و حصول اطمینان از اینکه سازمان به نحو صحیح عمل می‌کند بر روی آن تمرکز دارد." (Alexander, 1985, pp.91-97)

۵. به استناد نظریه شری یونگ و استاینمن^۵ کنترل استراتژیک به شرح زیر تعریف شده است: "کنترل استراتژیک عبارت است از ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور عملکرد آتی سازمان" (SchreYong & Stein mann, 1987, pp.91-103)

۶. پیرس و رایبنسون^۶ کنترل استراتژیک را "پیگیری مسیر استراتژی در حال اجراء که مسائل با تغییر در فرضیات بنیادی را کشف و تعدیل‌های لازم را بوجود می‌آورد" می‌دانند. (Pearce & Robinson, 1988, p.28)

برای اهداف و نیات این مقاله، کنترل استراتژیک در مجموعه فرآیند مدیریت استراتژیک بعنوان یک زیر مجموعه از روند بزرگتری است که شامل توسعه فرمول‌سازی، انتخاب و اجرای یک استراتژی برای کل سازمان می‌باشد و از سطح مدیران ارشد اجرایی صادر می‌شود.

^۱ . Roush and Bell

^۲ . Gluech and Jach

^۳Robert Antony

^۴Samuel Certo

^۵SchreYong & Stein mann

^۶Pearce & Robinson

مدل های برنامه ریزی استراتژیک و نقش کنترل در آنها

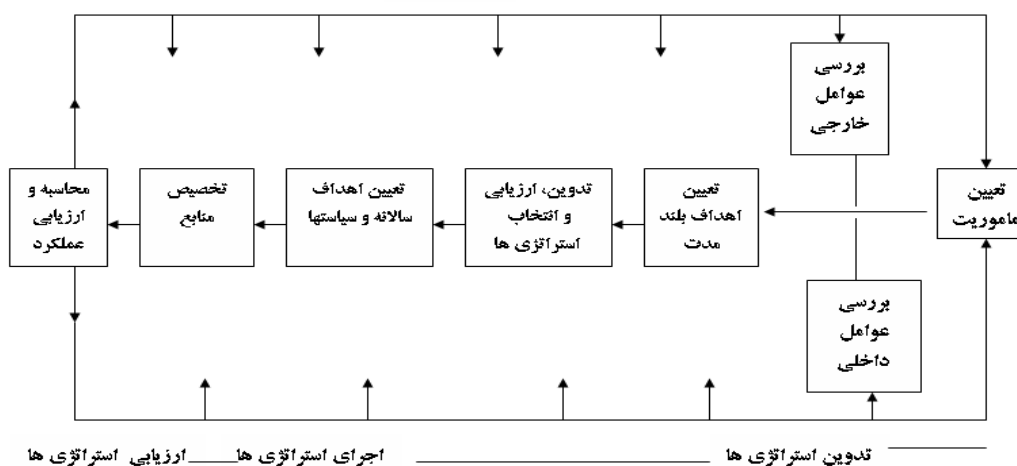
با ارایه دو مدل رایج برنامه ریزی

خصوصی و دولتی نقش کنترل را در آنها نشان خواهیم داد.

مدل های دیوید (نمونه مدل های برنامه ریزی در سازمانهای انتفاعی) و برایسون (نمونه مدل های برنامه ریزی در سازمانهای غیر انتفاعی) در ذیل بررسی خواهند شد.

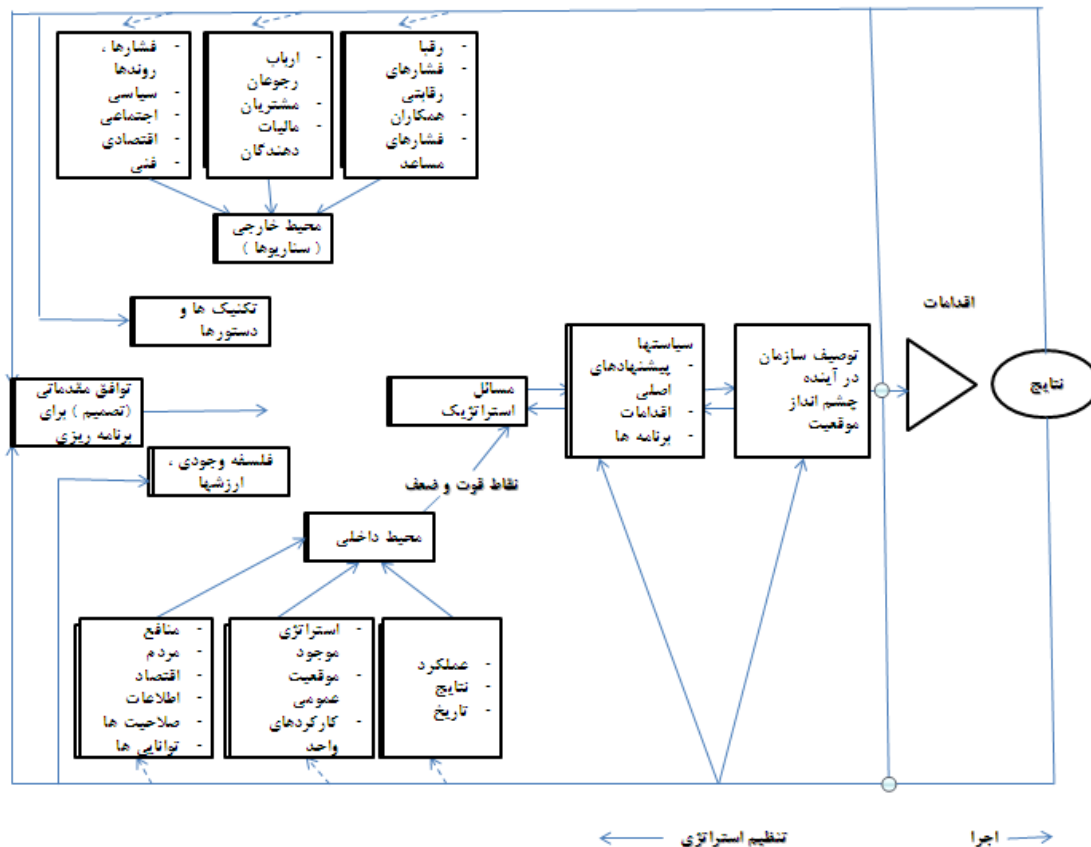
الف. مدل دیوید : فرآیند مدیریت استراتژیک مطابق شکل شماره ۱ شامل سه بخش تدوین ، اجرا و کنترل استراتژیک می باشد که با هم پیوستگی دارند . همانگونه که ملاحظه می کنید ، بخش محاسبه و ارزیابی عملکرد (کنترل) مرحله ای است که نتیجه آن به تمام مراحل قبلی مرتبط می شود. (فرد آر دیوید ، ترجمه پارسائیان و اعرابی)

بازخور



شکل شماره ۱. الگوی جامع مدیریت استراتژیک، (آر دیوید، ۱۳۷۹)

ب. مدل برایسون : مطابق شکل شماره ۲ دارای هشت مرحله می باشد . در مرحله اول ، بین تصمیم گیرندگان کلیدی سازمان روی مراحل آتی برنامه ریزی ، توافق صورت می گیرد. در مرحله بعد دستورهای رسمی و غیر رسمی ، باید ها و نبایدها و وظایف مشخص شده و در مرحله بعدی فلسفه وجودی و ارزشها و مأموریت مشخص می شود . در مرحله چهارم عوامل محیط خارجی بررسی شده و در مرحله پنجم منابع و استراتژیهای کنونی مورد بررسی قرار گرفته و نقاط قوت و ضعف شناخته می شود. در مرحله ششم سیاستهای بنیادی شناسایی می شوند که بر دستورها، رسالت ها و ارزشها ، سطوح تولید یا خدمت ، مراجعان، مصرف کنندگان ، مالیات دهندگان و هزینه های امور مالی اثر می گذارند. در مرحله بعد ، گزینه های عملی و موانع اجرای آنها مورد بررسی قرار می گیرند و پیشنهادات اصلی ، اقدامات لازم و برنامه کاری نیز تهیه می شود. در مرحله آخر ، جایگاه نهایی سازمان که در صورت اجرای استراتژی ها به آن خواهد رسید تدوین می گردد. این هشت مرحله باید به اجرا ، نتیجه گیری و ارزیابی بینجامد. همچنین بایستی از نظر برایسون در هر مرحله کنترل و ارزیابی صورت گیرد . به عبارت دیگر برای کنترل بایستی تا انتهای برنامه منتظر ماند . (منوریان، ۱۳۸۱)



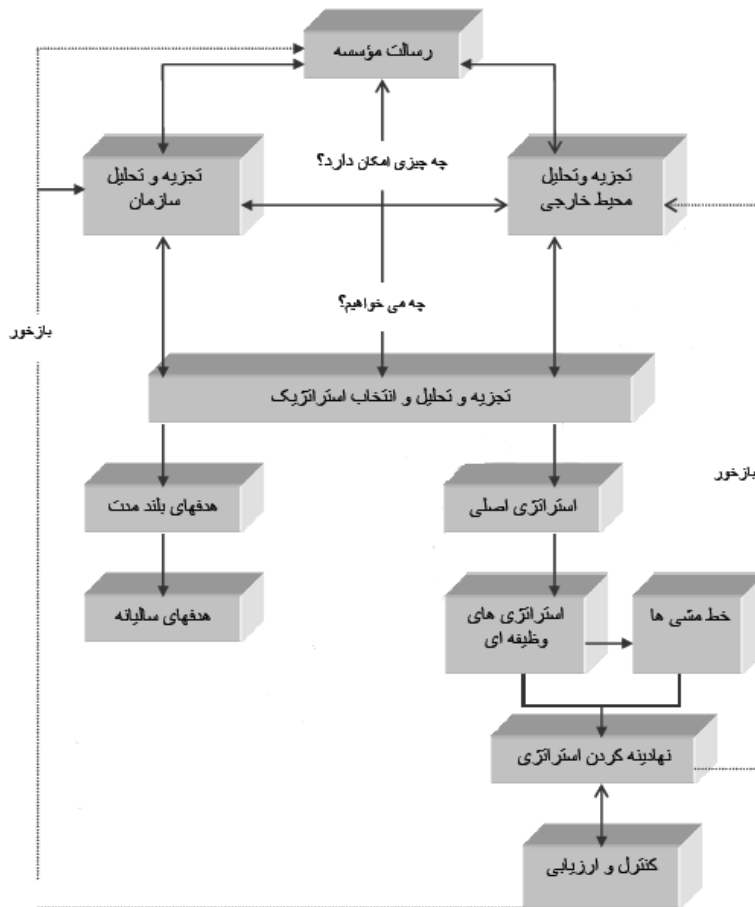
شکل شماره ۲. مدل برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای غیرانتفاعی و دولتی. (برایسون، ۱۳۷۲)

الگوهای کنترل استراتژیک

الف) الگوی پیرس و رایبسون:

کنترل استراتژیک با پیگیری مسیر استراتژی در حال اجرا سر و کار دارد. مسایل یا تغییر در فرضیات بنیادین را کشف می کند و تعدیل های لازم را به عمل می آورد. مدیرانی که مسئول یک استراتژی و موفقیت آن هستند معمولاً با دو پرسش روبه رو هستند:

۱. آیا در جهت درست حرکت می کنیم؟ آیا مسایل کلیدی در جای خودشان قرار دارند؟
 ۲. عملکرد ما چگونه است؟ آیا به هدفها می رسیم و زمان بندی ها را مراعات می کنیم؟
- کنترل استراتژیک همراه با چند کنترل عملیاتی، برای پاسخ به این پرسشها تدوین می شوند. در طول این مدت پروژه های متنوعی اجرا، سرمایه گذاریهای انجام و فعالیتهایی برای اجرای استراتژی جدید صورت می گیرند. همچنین در طول این مدت، موقعیت محیطی و وضعیت داخلی موسسه هر دو در حال تغییر و تحول خواهند بود. کنترل استراتژیک برای هدایت سازمان از این رویدادها ضروریست. (سهراب خلیلی شورینی، ۱۳۸۱)



شکل شماره ۳. مدل مدیریت استراتژیک پیرس و رابینسون. (ورزشکار، احمد، ۱۳۸۴)

در این مدل چهار نوع اساسی کنترل استراتژیک عبارتند از:

- **کنترل فرضیات**: کنترل فرضیه برای رسیدگی سیستماتیک و مداوم این است که آیا فرضیات تعیین شده در زمان برنامه ریزی و اجرا هنوز اعتبار دارند. فرضیات کلیدی باید در طول فرایند برنامه ریزی معین شوند این فرضیات باید ثبت شده و مسئولیت نظارت بر آنها نیز به افراد واجد شرایط اطلاعات هستند تفویض گردد. فرضیات، در درجه سخت با دو گروه عوامل سرو کار دارند: محیطی و صنعتی. عوامل محیطی: مؤسسات بر عوامل محیطی کنترل ندارند یا کنترل بسیار کمی دارند، اما این عوامل برای موفقیت استراتژی تأثیر تعیین کننده ای دارند. تورم، تکنولوژی، نرخ بهره، مقررات، تغییرات اجتماعی / جمعیت شناسی نمونه هایی از این عوامل اند. عوامل صنعت: این عوامل بر عملکرد شرکتهای مربوط به همان صنعت تأثیر دارند این عوامل در صنایع مختلف متفاوت اند.
- **کنترل اجرا**: مرحله عملیات مدیریت استراتژیک در مجموعه ای از گامها، برنامه اجرا، سرمایه گذاریها و حرکت های تعهد شده در طول یک دوره زمانی برای اجرای استراتژی قرار دارد. در بکار بردن کنترل های اجرای متمرکز و نظارت بر پیشرفتهای استراتژیک دو رویکرد مفید وجود دارد:

- ✓ نظارت بر پیشرفتهای استراتژیک : شیوه نخست موافقت در مرحله زودرس فرایند برنامه ریزی درباره این است که کدام پیشرفتهای، یا مراحل از آن پیشرفتهای عوامل حیاتی موفقیت استراتژی یا آن پیشرفت می باشند.
- ✓ بازنگری مسافت شمارها : رویکرد دوم برای نظارت بر پیشرفتهای استراتژیک از سنجشهای توقف/حرکت مرتبط به مجموعه ای از عوامل معنا دار زمان، هزینه، تحقیق و توسعه، موفقیت و غیره مربوط به پیشرفتهای مشخص است.

- **نظارت استراتژیک :** کنترل فرضیات و کنترل اجرا ماهیتاً کنترل متمرکزند. نوع سوم کنترل استراتژیک یعنی نظارت استراتژیک برای زیر نظر گرفتن بخش وسیعی از رخدادهای درون و بیرون شرکت که پیشرفت استراتژیک مؤسسه را تهدید می کند تدوین می شود.

نظارت استراتژیک باید حتی المقذور غیر متمرکز باقی بماند و به صورت فعالیت آزاد شناخت محیط طراحی شود. مکاتبات بازرگانی، گردهمایی های تجاری، مذاکرت و مشاهدات و قصد قبلی و بدون قصد قبلی همه منابع نظارت استراتژیک هستند.

- **کنترل آگاهی های ویژه :** کنترل آگاهی ویژه نیازمند به ملاحظه مجدد عمیق و غالباً سریع استراتژی بنیادی سازمان بر اساس یک رویداد اتفاقی و غیر منتظره است. چنین رویدادی باعث ارزیابی مجدد فوری استراتژی شرکت و وضعیت جاری استراتژیک آن می گردد. (برایسون جی ام ، ۲۰۰۲)

ب) الگوی هانگر و ویلن

از نظر هانگر و ویلن ، کنترل و ارزیابی فرآیندی است که طی آن نتایج عملکرد و فعالیت های سازمان طوری تحت کنترل و نظارت قرار می گیرد که بتوان عملکرد واقعی را با عملکرد مطلوب مقایسه کرد . این فرآیند بازخور لازم را به مدیریت می دهد تا بتواند نتایج را ارزیابی کرده و در صورت لزوم اقدامات تسهیل کننده و اصلاحی را اتخاذ نماید. این مدل را می توان در قالب یک مدل بازخور پنج مرحله ای مانند آنچه در شکل شماره ۴ نشان داده شده است ، نمایش داد.

۱- تعیین موضوع ارزیابی

مدیران ارشد و عملیاتی باید آن دسته از فرآیندهای اجرا و نتایجی را که می خواهند کنترل یا ارزیابی کنند ، مشخص نمایند. باید بتوان فرآیندها و نتایج را به روشی یکسان ، با ثبات ، عینی و معقول ارزیابی و اندازه گیری کرد.

۲- تعیین استاندارد و معیارهای ارزیابی

استانداردهایی که برای اندازه گیری عملکرد ، مورد ارزیابی قرار می گیرند ، شرح دقیق و مفصل اهداف استراتژیک هستند. آنها در واقع اندازه و میزان نتایج عملکرد می باشند.

۳- ارزیابی عملکرد واقعی

باید در زمان مقرر عملکرد را ارزیابی و اندازه گیری کرد.

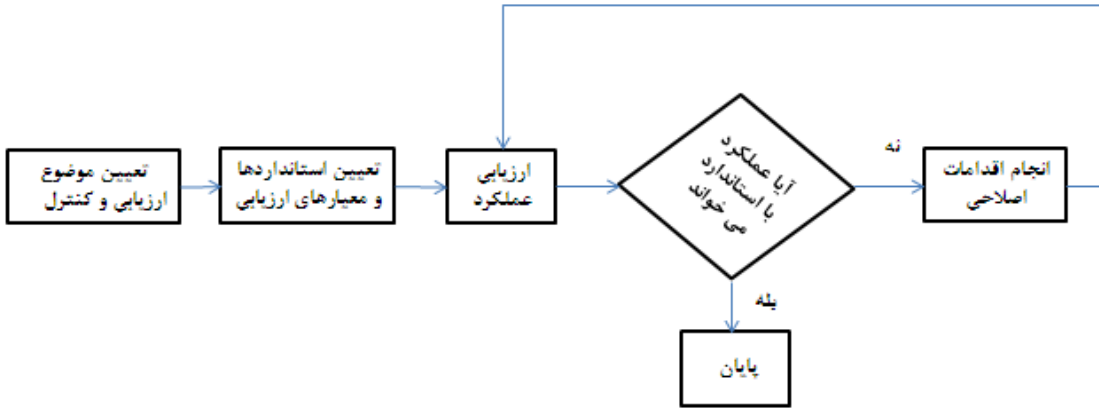
۴- مقایسه عملکرد واقعی با استانداردها

اگر نتایج عملکرد واقعی در محدوده و دامنه تغییراتی محدود قرار دارد، به عبارتی دیگر اگر نتایج عملکرد واقعی با عملکرد پیش بینی نزدیک بود ، باید عملیات کنترل و ارزیابی را متوقف کرد.

۵- انجام اقدامات اصلاحی

اگر نتایج واقعی با نتایج پیش بینی شده فاصله زیادی دارد ، باید اقدامات اصلاحی انجام داد . این اقدامات نه تنها باید انحرافات را تسهیل کند ، بلکه باید از وقوع مجدد آن نیز جلوگیری نماید . باید در این مرحله به پرسشهای زیر پاسخ داد :

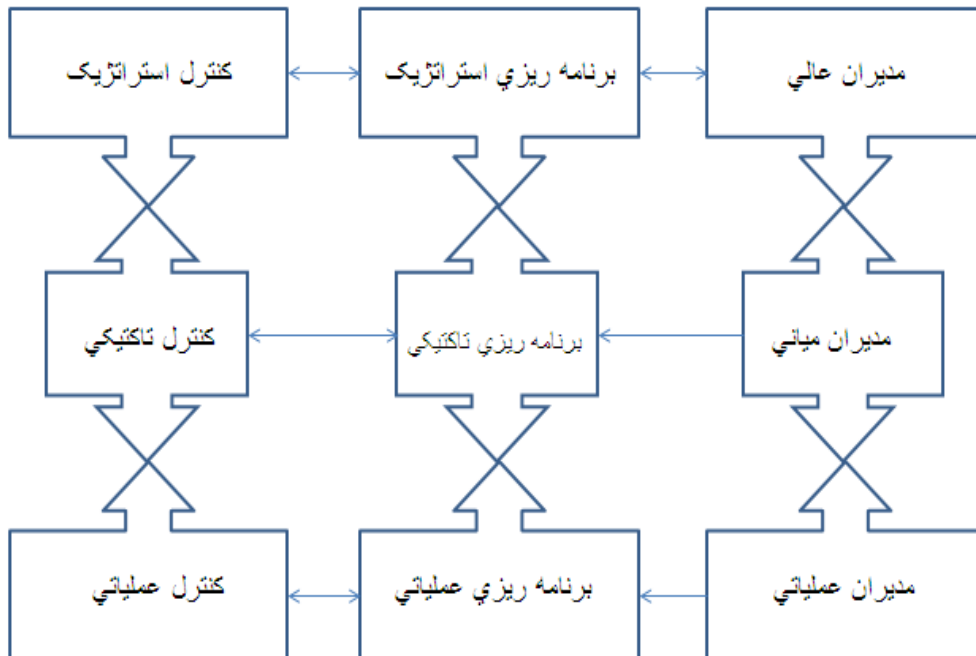
- آیا انحرافات موجود تنها یک نوسان و رویداد اتفاقی است؟
- آیا فرآیندها به طرز نادرستی در حال اجرا هستند؟
- آیا فرآیندها برای دستیابی به استاندارد مطلوب مناسب هستند؟



شکل شماره ۴. مدل هانگر و ولین (محمد اعرابی و داود ایزدی، ۱۳۸۱)

ج) الگوی لورنژ و همکاران

به عقیده این صاحب نظران، ناپیوستگی محیط (نیروهای اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیکی و سیاسی) موجود در اطراف سازمانها باعث نیاز سازمان ها به یک سیستم کنترل استراتژیک اثر بخش است. آنها سطوح برنامه ریزی و کنترل را به شکل زیر می دانند:



شکل شماره ۵. الگوی کنترل استراتژیک لورنژ و همکاران. (اعرابی، محمد، ۱۳۸۵)

برنامه ریزی و کنترل استراتژیک در ابتدا با پایه گذاری مسیر استراتژیک اصلی سر و کار دارد . سپس کنترل استراتژیک با پیگیری مفروضات حیاتی محیطی و تغییر در آنها سازمان را به پیش بینی ناپیوستگی ها حساس می سازد .

از سوی دیگر برنامه ریزی و کنترل تاکتیکی می تواند به معنای سر و کار داشتن بیشتر سازمان با اجرای مسیر استراتژیک مورد نظر در زمینه برنامه استراتژیک باشد . در اینجا هدف ، توسعه برنامه استراتژیک به بازارها ، حیطه ها ، خدمات جدید و یا قبلی است. در کنترل تاکتیکی تمرکز بر ارزیابی نحوه ارتباط محیط با برنامه های تاکتیکی است. برنامه ریزی و کنترل عملیاتی به معنی طرح های تفصیلی کوتاه مدت برای فعالیت های سازمان است . در این رده برنامه ریزی و تصمیم گیری ، کنترل عملیاتی ممکن است با جزئیات دستیابی به نتایج خاص مرتبط باشد. مسلماً این کنترل ها با موضوعات و افراد خاص در ارتباط است.

آنها بر پایه تحقیقات و تجربیات خود هفت رویکرد را برای کنترل استراتژیک مورد استفاده قرار می دهند .

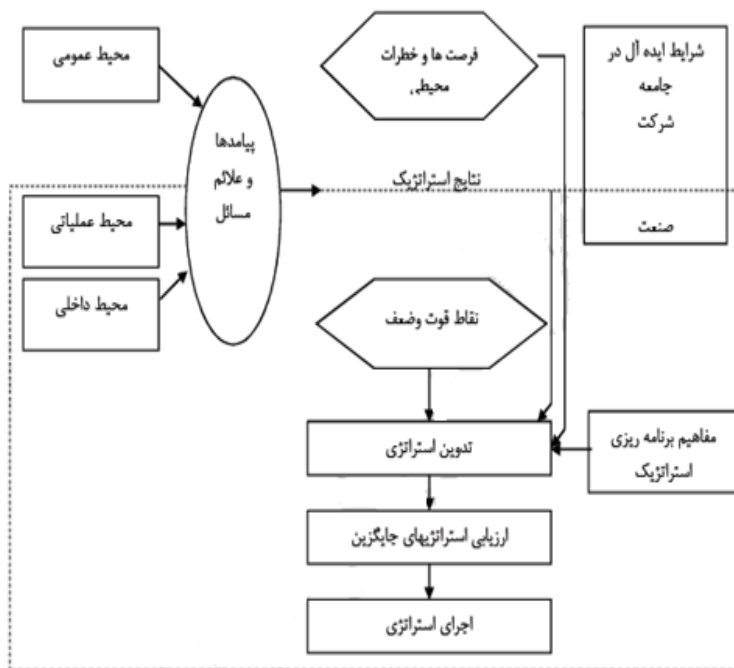
۱. کنترل تدریجی استراتژیک (کنترل زمان صلح) : شامل کنترل مرکز پاسخگویی کلاسیکی ، کنترل فرضیات اساسی ، کنترل استراتژی اصلی

۲. کنترل بنیادی استراتژیک (کنترل زمان جنگ) : شامل مدیریت مسائل استراتژیک ، تحلیل حوزه استراتژیک ، مدل سازی کامپیوتری ، برنامه ریزی سناریو. (پیتز لورانژ، مایکل اسکات مورتن، سومانترا گوشل، ۲۰۰۵)

د) الگوی گرنٹ و کینگ

در سال ۱۹۸۲ گرنٹ و کینگ^۷ منطق برنامه ریزی استراتژیک " را منتشر کردند پارادایم آنها عناصر پیامدها و روابط را مشخص کرد . ویژگی های محیط خارجی - فرصتها و تهدیدها - و محیط داخلی - نقاط قوت و ضعف - به عنوان عوامل تعیین کننده استراتژی شناخته شده اند . پیامدها و علائم مشکلات ، نتایج برنامه ریزی استراتژیک و داده دور بعدی تدوین استراتژی هستند . مفهوم سازی گرنٹ و کینگ فرآیند را به صورت مدل سیستم ها همراه با بازخورد در شکل ۶ بیان می کند.

^۷.Grant and King



شکل شماره ۶: مدل گزنت و کینگ در کنترل استراتژیک (هاشم آقازاده، ۱۳۸۱)

نقش نظام های کنترل عملیاتی در کنترل استراتژیک

کنترل عملیاتی با تامین کنترل فعالیت سر و کار دارد اما کنترل استراتژی به جهت آینده سازمان توجه میکند. برای مدیریت اثر بخش فرایند استراتژیک، اجرای این دو کنترل ضرورت دارد. کنترل های استراتژیک برای مدیریت عالی، در نظارت و راهبری جهت اساسی استراتژیک سازمان مفید هستند. لیکن مدیران عملیاتی هم به روش های کنترلی مناسب سطح اجرایی استراتژی نیاز دارند. مهمترین موضوع در سطح عملیاتی تخصیص و استفاده از منابع سازمانی است.

مهمترین انواع نظام های کنترل عملیاتی:

الف) نظام های بودجه بندی

ب) جداول زمانی

ج) عوامل کلیدی موفقیت

نظام های کنترل عملیاتی برای اثربخشی باید چهار مرحله عمومی را در هر کنترل بعد از عمل طی نمایند:

۱- تعیین استانداردهای عملکرد

۲- اندازه گیری عملکرد واقعی

۳- تشخیص تفاوت با استانداردها

۴- تدوین اقدامات اصلاح یا تعدیل

- **بودجه بندی:** فرایند بودجه نخستین مرحله برنامه ریزی استراتژی است. بودجه بندی سرمایه ای به ویژه وسایل تخصیص منابع استراتژی را فراهم می نماید. بودجه درآمد به عنوان ابزاری برای کنترل اجرای استراتژی اهمیت ویژه

ای دارد. بودجه درآمد، یک سیستم پیش آگاهی زودرس درباره اثربخشی استراتژی مؤسسه ایجاد می کند. برای کنترل استفاده از منابع سرمایه غالباً دو نوع بودجه دیگر نیز تدوین می شود:

- بودجه نقدی
- بودجه هزینه
- **زمانبندی:** جداول زمانی غالباً یک عامل کلیدی در موفقیت استراتژی هستند. زمانبندی صرفاً یک ابزار برنامه ریزی برای تخصیص منابع دارای محدودیت زمانی، یا تنظیم ترتیب فعالیتهای وابسته به هم است.
- **عوامل مهم در موفقیت:** عوامل کلیدی موفقیت حوزه هایی از عملکرد که باید توجه دایمی مدیریت به آنها معطوف باشد را تعیین می نماید. عوامل کلیدی موفقیت با تمرکز بر عملکرد داخلی عبارت اند از:
 - بهبود بهره وری
 - روحیه خوب کارکنان
 - بهبود کیفیت محصول / خدمات
 - افزایش درآمد هر سهم
 - رشد سهم بازار
 - تکمیل تسهیلات جدید

سنجش عملکرد و نقش آن در ارزیابی استراتژی

سنجش عملکرد سازمان یکی از فعالیتهای مهمی است که به هنگام ارزیابی استراتژی انجام می شود. هنگام محاسبه عملکرد سازمان، نتایج مورد انتظار را با نتایج واقعی مقایسه می کنند. نداشتن پیشرفت رضایت بخش در جهت تأمین هدفهای سالانه خود نشانه و دلیلی بر این است که باید اقدامات اصلاحی به عمل آید. (سید جمال الدین طیبی، محمد رضا ملکی، ۱۳۸۳)

معمولاً برای ارزیابی استراتژی از نسبتهای مالی شاخصهای کمی استفاده می کنند و استراتژیستها بدین وسیله می کوشند بین سازمان سه نوع مقایسه به عمل آورند:

۱- مقایسه عملکرد شرکت در دوره های مختلف زمانی

۲- مقایسه عملکرد شرکت با عملکرد شرکتهای رقیب

۳- مقایسه عملکرد شرکت با میانگین صنعت

برخی نسبتهای مالی که برای ارزیابی استراتژی مورد استفاده قرار می گیرد:

۱. سود هر سهم و سود ناویژه

۲. بازده سرمایه و بازده حقوق صاحبان سهام

۳. سهم بازار

۴. نسبت بدهیها به حقوق صاحبان سهام

۵. رشد فروش و رشد دارایی. (Ghalagini, noblea&crowe, 1997, pp.25)

نتیجه گیری و پیشنهادها :

نتیجه گیری :

با شتابی که در تغییرات محیطی وجود دارد و با پیچیده تر شدن تصمیمات سازمانی، لزوم به کارگیری برنامه ای جامع برای مواجهه با مسائل استراتژیک سازمان بیش از پیش آشکار می گردد. این برنامه مدل کنترل استراتژیک است. مدیریت استراتژیک با تصمیمات و فعالیت های یکپارچه در جهت توسعه استراتژی های موثر، اجرا و کنترل نتایج استراتژیک آنها، فعالیت های مربوط به بررسی، ارزشیابی و انتخاب استراتژی ها، اتخاذ هرگونه تدابیر درون و برون سازمانی برای انجام و اجرای این راهبردها و در نهایت مدل کنترل فعالیت های مربوط به این استراتژی ها را دربرمی گیرد. مدیریت استراتژیک با تکیه بر ذهنیتی پویا، آینده نگر، جامع نگر، با ارائه راه حل های لازم، بسیاری از مسائل سازمان را حل می نماید و تعیین کننده موفقیت تجاری در دنیای امروز است.

مدیریت استراتژیک این امکان را فراهم می کند که سازمان به شیوه ای خلاق و نوآور عمل کرده و برای شکل دادن به آینده خود به صورت انفعالی عمل نکرده و دارای ابتکار عمل باشد. همچنین مدل کنترل استراتژیک باعث شده تا فعالیت ها به گونه ای رقم بخورد که سازمان ها سرنوشت خود را رقم زده و آینده را تحت کنترل و سیطره خود درآورند. از جنبه تاریخی نیز منفعت اصلی مدیریت استراتژیک این است که کمک نموده از مجرای استفاده از روش های منطقی تر، نظم پذیرتر و کم هزینه تر، راه ها و گزینه های استراتژیک را انتخاب و از این رهگذر، راهبردهای کارآمدتری را تدوین نمایند. از طرفی کارکنان و مدیران با این فرآیند، خود را نسبت به سازمان و یا دولت، متعهدتر دیده و نقش مهم تری را در مدل کنترل استراتژیک ایفا می نمایند. تفویض اختیار از دیگر منافع این فرآیند است و موجب می شود کارکنان ترغیب و تشویق شده و بتوانند در تصمیم گیری های سازمانی نقش داشته و مشارکت نمایند. کنترل استراتژیک می تواند با ایجاد خلاقیت، نوآوری و خیال پردازی منشاء اثربخشی و تاثیرگذاری بیشتری خواهند شد.

اطلاعاتی که از فرآیند ارزیابی استراتژی به دست می آید به گونه ای باید باشد که عملیات و اقدامات را تسهیل نموده، واحدها و کسانی را جهت اصلاح امور معرفی کند، اولویت بندی صحیح را در تصمیمات رعایت نماید و افراد را جهت تسهیل ارتباطات روشن نماید.

در صورت وقوع حوادث غیر مترقبه و پیش بینی نشده باید این موانع سریعاً تشخیص داده شده و زمان وقوع این بحران ها و عدم اطمینان ها، افراد برای ایجاد راه حل های خلاقانه و کم هزینه در جهت غلبه بر این معضلات تشویق شوند. مدیران برای موفقیت در سیستم های برنامه ریزی می بایست همواره به تمایزهای بین برنامه های استراتژیک و برنامه های عملیاتی توجه داشته باشند.

پیشنهادها :

استفاده مناسب از تکنیک های کنترل استراتژیک با توجه به اولویت سرمایه گذاری روی آنها به شرکت ها و سازمان ها توصیه می شود : مدیران باید توجه داشته باشند که طبق نتایج این تحقیق در محیط با ثبات کنترل استراتژیک به سمت کنترل اجرای استراتژی جهت یابند و استفاده از تکنیک هایی از قبیل کنترل مراکز مسئولیت مالی، کنترل حوزه های استراتژیک، کنترل عامل قابلیت راهبردی، کنترل اداری و کنترل تشخیصی توصیه می شود و زمانی که به سمت محیط بی ثبات حرکت می کنند در کنترل استراتژیک بیشتر به سمت کنترل محتوای استراتژی جهت یابند و از تکنیک هایی از قبیل : کنترل مسائل استراتژیک

محیطی، کنترل مفروضات اساسی برنامه ریزی، کنترل عوامل مزیت رقابتی، کنترل مبتنی بر سناریو، کنترل تعاملی، کنترل آگاهی های ویژه و کنترل فرهنگی استفاده کنند.

استفاده از شبکه سازی در تغییرات محیطی باید در اولویت شرکت های ایرانی قرار گیرد: به مدیران توصیه می شود برای کنترل مسائل استراتژیک محیطی در شرایطی که از موقعیت رقابتی مناسبی برخوردار نیستند و نیز تلاطم محیطی زیاد است به منظور کاهش ریسک خود از همکاری ها و پیوند های استراتژیک به جای رقابت و بستن قراردادهای بلند مدت به جای واکنش های کوتاه مدت استفاده کنند به طوری که موقعیت رقابتی سازمان را تثبیت کنند. در حقیقت برای پاسخگویی مناسب و به موقع به تغییرات محیطی که برای دستیابی به دارایی ها و مهارت های مورد نیاز و جدید زمان کافی در اختیار نیست یک شیوه سریع و کارآمد استفاده از شبکه سازی و ایجاد پیوند استراتژیک و سرمایه گذاری مشترک با عرضه کنندگان، مشتریان، توزیع کنندگان و رقباست.

کاربری موازی و سلسله مراتبی کنترل استراتژیک در شرکت ها مورد توصیه می باشد: نتایج پژوهش های انجام شده موید آن است که در سازمان ها همواره سطحی از کنترل وجود دارد. البته این نکته را باید توصیه کرد که سطوح کنترل استراتژیک به طور موازی و البته سلسله مراتبی برای بهبود عملکرد سازمانی لازم و ضروری است بدین معنا که کنترل عملیاتی و حساسی که در اغلب سازمان ها و شرکت ها وجود دارد پایین ترین سطح کنترل و سطح بالاتر آن کنترل اجرای استراتژی و سطح عالی آن کنترل محتوای استراتژیک می باشد که مدیران باید به هر سه سطح توجه کافی داشته باشند و پرداختن به یک سطح به معنای چشم پوشی از سطوح دیگر نیست و نباید باشد.

منابع و مأخذ:

۱. ادواردز و همکاران. (۱۳۷۹). "تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل"، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۲. ای. فرانک هاریسون. (۱۳۸۴). "کنترل استراتژیک در سطح مدیران ارشد"، ترجمه غلامحسین نیکوکار، تهران: دانشگاه امام حسین(ع).
۳. پیتر لورانژ، مایکل اسکات مورتن، سوماترا گوشل(۱۳۸۵)، "کنترل استراتژیک"، ترجمه سیدمحمد اعرابی و محمد حکاک، تهران: دفتر پژوهشهای فرهنگی.
۴. دیوید، آر فرد. (۱۳۸۵)، "خلاصه مدیریت استراتژیک، مفاهیم و یافته ها"، ترجمه و تدوین وجه الله قربانی زاده، تهران: انتشارات بازتاب.
۵. دیوید، آر فرد. (۱۳۷۹)، مدیریت استراتژیک، ترجمه دکتر علی پارسائیان و دکتر سید محمد اعرابی.
۶. علی احمدی، علیرضا. (۱۳۸۳). "مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک (شامل ۳۱ مقاله تالیف و ترجمه ای در فرآیند مدیریت استراتژیک)"، تهران: انتشارات تولید دانش. قاسم پور، احمد. (۱۳۷۸). "بررسی و تبیین شاخص های کنترل در مدیریت استراتژیک دفاعی"، پایان نامه دکتری، تهران: دانشگاه عالی دفاع ملی.
۷. ابراهیمی نژاد رفسنجانی، مهدی. سیاست های بازرگانی و مدیریت استراتژیک؛ چاپ اول، کرمان، ۱۳۶۸.
۸. استونر، جیمز، فری من، ادوارد. مدیریت؛ ترجمه پارسیان، علی، اعرابی، سید محمد؛ جلد ۲، چاپ اول،
۹. ایران نژاد پاریزی، مهدی. ساسان گهر، پرویز. سازمان و مدیریت: از تئوری تا عمل؛ چاپ سوم، موسسه بانکداری ایران، بانک مرکزی جمهوری اسلامی ایران، تهران، ۱۳۷۵.

۱۰. برایسون جی ام (۱۳۷۲) ، برنامه ریزی استراتژیک برای سازمانهای دولتی و غیر انتفاعی،عباس منوریان ، چاپ اول ، انتشارات سازمان مدیریت دولتی ، تهران.

۱۱. هاشم آقازاده ، طراحی و تبیین مدل برنامه ریزی استراتژیک برای صنایع کوچک و مقایسه تطبیقی با صنایع بزرگ ، پایان نامه کارشناسی ارشد ، دانشکده مدیریت دانشگاه تهران ، ۱۳۸۱ .

۱۲. پیرس جان و ریچارد رابینسون (۱۳۸۱) ، برنامه ریزی و مدیریت استراتژیک ، سهراب خلیلی شورینی ، چاپ دوم ، تهران، انتشارات یادواره کتاب.

۱۳. جی دیوید هانگر و ال . ویلن، توماس (۱۳۸۱) مبانی مدیریت استراتژیک ، ترجمه سیدمحمد اعرابی و داود ایزدی ، تهران : دفتر پژوهشهای فرهنگی.

۱۴. شکرى مصطفی، ۱۳۸۰، نشریه مدیریت ، کنکاش در شناخت مدیریت استراتژیک.

۱۵. برنامه ریزی استراتژیک و سنجش عملکرد، ترجمه دکتر سید جمال الدین طیبی ، ملکی محمد رضا ، ۱۳۸۳ ، وزارت بهداشت و آموزش پزشکی ، تهران.

۱۶. (سید صالحی، سید رضا ، بررسی موانع بکارگیری مدیریت استراتژیک در شهرداری تهران ، پایان نامه کارشناسی ارشد، دانشگاه امام صادق ع ، ۱۳۸۷)

- 17 . Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997), "An Integrated Dynamic performance Measurement system for Improving Manu facturing competitiveness, " International Journal of Production Economics, Vol.48,pp.25
18. Newman william h.(1975),constructive control:Design&use of control system:englewood cliffs new jersey:Prentice-hall.
- 19 . Simon herbert.(1995),"control In an Age of Empowerment" Harvard business Review:March-Aprill
20. M.M.Bryson,John,"Strategic planning of public and nonprofit organization:A Guid to strengthening and sustaining organizational achierment.3rd edition,and jossey-bass(2004)
21. Clarke.G,roger,Wilson s,Brent,Daines.H.Robert and Nadauld.D,Stephen(1990),strategic financial management ,Richard D.Irwin,Inc.
- 22 . George A.Steiner,Strategic planning, new York.1979.
- 23 . David Ash. (1992), Strategic control: A problem Looking for a solution, IJSM (LRP) Vol. 25, No. 2, PP. 105 - 115.
- 24 . Roush and Bell (1987), Strategic control, a new perspective. Academy of management Review PP. 91 - 103.25 . Samuel C. Certo J Paul Peter. (1990), Strategic Management A focus on process, singupour, P. 5.
- 25 . Stephen Bangay and Michael. (1991), Creating a strategic control system, Goold (Long Range planning) Vol. 24, No. 3, PP.32 - 39.
- 26 . J. A Pearco and P.s.Robinson. (1988), Strategic management, strategic formulation and Implementation, Homewood III Rwin Publishing, p. 28.
27. C. Argyiris. (1986), sungle-Loop and pouble-loop models in research on Decision making, Administrative Science quarterly, management control systems six Edition, Irwin, Homewood, Illinois, PP. 363 - 375.
27. David C. Band and Geral scanlan. (1995), strategic control through core competencies IESM (LRP) Vol. 28, ISSU E 2, PP. 92-102.
28. E. P. M. Gardener (1985), A system Approach to bank prudential Management and supervision the untie lionization and feed back control, Journal of management studies No. 22, PP. 1 - 24.
29. L. D Alexnder. (1985), successfully implementing strategic Decisions. Long Range planning, No. 18, PP. 91 - 97.
30. G. Schreyong and H. stein mann. (1987), Strategic control, A new Perspective Academy of management Review, No. 12, PP. 91 – 103.