

## Strategic Control Approaches in Public Administration

**Syed Kamran Yeganegi** <sup>ID</sup>\*

Assistant Professor, Department of Industrial Engineering, Zanjan Branch, Islamic Azad University, Zanjan, Iran

**Mina Pourhossein Roshan** <sup>ID</sup>

Master of Strategic Management, Zanjan University, Faculty of Social Sciences, Zanjan, Iran

DOI: 10.22098/CPA.2024.15790.1049

### Abstract

**Background and Objective:** Over the past decade, strategic perspectives have gained notable importance within management. In numerous organizations, strategic planning is often designed without considering the principles of strategic control management. This strategic approach has led to the growing prominence of environmental factors in the field of management. Public sector organizations, particularly within the framework of comparative management, encounter unique challenges in adopting strategic control frameworks due to the complexity introduced by diverse regulations, stakeholder expectations, and governance structures. This study examines the application of strategic control within various public sector domains to enhance strategic alignment within these areas. In essence, strategic management encompasses three dimensions: formulation, implementation, and control, with the control aspect often overlooked. However, strategic planning is especially suited to turbulent and dynamic environments. In this context, the primary goal of strategic control is to foster learning and adaptability within organizations. This research aims to emphasize the significance of strategic control, define the fundamental concepts of control with a focus on strategic control, and elucidate various theories and models of strategic control as presented by different researchers and scholars.

**Keywords:** strategy, strategic control, organization, planning, management

---

\* Corresponding Author: [Yeganegi@iauz.ac.ir](mailto:Yeganegi@iauz.ac.ir)

**How to Cite:** Yeganegi, S.K., Roshan, M.R.(2024). Strategic control approaches in public administration. *Comparative Public Administration Quarterly*, Volume2(Issue3), PP 120-143. DOI: 10.22098/CPA.2024.15790.1049

## Extended Abstract

**Background and Objective:** Over the past decade, the concept of strategic thinking has emerged as a critical area of focus within management, as organizations face increasingly complex and volatile environments. Despite this, many organizations engage in strategic planning without fully considering the principles of strategic control. This oversight often leads to gaps in ensuring that strategies are effectively adapted to dynamic conditions, particularly in the public sector, where organizations must navigate a web of diverse regulations, stakeholder demands, and intricate governance structures. Strategic control serves as an essential function within strategic management, alongside strategy formulation and implementation. Yet, it is often the most neglected aspect, which can limit an organization's ability to respond proactively to environmental changes. Recognizing this gap, this research examines the importance of strategic control within public sector organizations, with the goal of improving strategic alignment and coherence across these sectors. Specifically, it explores the role of strategic control in enhancing organizational responsiveness and resilience, thereby fostering an environment conducive to continuous learning and adaptability.

The study also aims to clarify the underlying concepts of control in strategic contexts and review significant theories and frameworks that have been proposed by various scholars in the field. Through this lens, strategic control is viewed not only as a mechanism for monitoring but also as a tool for actively shaping organizational direction in response to both internal and external stimuli

**Methodology:** This research is fundamental in nature, contributing to the theoretical understanding of strategic control. It employs a descriptive-analytical approach, utilizing document analysis and library-based studies to gather data. The methodology is designed to examine existing literature and frameworks critically, identifying patterns and insights relevant to the practice of strategic control in public sector settings. By drawing on both classic and contemporary perspectives, the study seeks to provide a comprehensive overview of strategic control mechanisms and their implications for public sector management.

**Findings:** The research identifies two primary approaches to strategic control: traditional and modern. The traditional approach is based on feedback, where the organization evaluates its performance by

comparing actual outcomes to planned objectives. This method, however, may be insufficient in rapidly changing environments, as it relies on periodic rather than continuous assessment. In contrast, the modern approach to strategic control emphasizes the importance of continuous monitoring and environmental scanning, allowing organizations to adapt their strategies in real-time. This proactive stance facilitates a dynamic alignment of strategies with evolving conditions, thereby enhancing organizational agility and responsiveness.

Furthermore, the study reveals that strategic control in the public sector faces unique challenges due to the multifaceted and highly regulated nature of these organizations. Public sector entities must address diverse stakeholder interests, complex governance frameworks, and rigid compliance requirements, all of which complicate the strategic control process. Consequently, the research highlights the need for a more integrated approach to strategic control that combines traditional performance evaluation with adaptive mechanisms that are responsive to external change drivers.

**Conclusion:** To achieve optimal organizational performance, management in the public sector must pay close attention to all aspects of control, including content control (focusing on the substance of strategies), implementation control (ensuring that strategies are executed as planned), and operational and audit control (verifying that organizational activities comply with strategic objectives). The study emphasizes the necessity of interactive control systems that engage different levels of the organization in a continuous dialogue about strategic priorities and challenges. Such systems support the monitoring, adjustment, and refinement of strategies, thus fostering a more resilient organizational framework capable of responding to complex and shifting environmental factors.

In light of these insights, strategic control is posited as a critical instrument for enhancing both strategic coherence and flexibility within public sector organizations. By implementing a robust strategic control framework, public sector managers can better align organizational objectives with stakeholder expectations and regulatory demands, ultimately achieving a balance between stability and adaptability. This study underscores the importance of strategic control not only as a monitoring tool but also as a mechanism for enabling public sector organizations to thrive amidst uncertainty, contributing to more effective governance and public service delivery.



| فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال دوم | دوره ۲ | شماره ۳

**Keywords:** Strategic control, competitive environment, adaptive management, organizational resilience, real-time monitoring, performance alignment

## رویکردهای کنترل استراتژیک در مدیریت دولتی

سید کامران یگانگی<sup>۱</sup>

استادیار، گروه مهندسی صنایع، واحد زنجان، دانشگاه آزاد اسلامی، زنجان، ایران

مینا پورحسین روشن

کارشناس ارشد مدیریت استراتژیک، دانشگاه زنجان، دانشکده علوم اجتماعی، زنجان، ایران

تاریخ دریافت: ۱۴۰۳/۰۶/۱۶

تاریخ بازنگری: ۱۴۰۳/۰۸/۱۱

تاریخ پذیرش: ۱۴۰۳/۰۹/۲۱

نوع مقاله: پژوهشی

صص: ۱۲۰-۱۴۳

### چکیده

زمینه و هدف: نگاه استراتژیک در یک دهه‌ی اخیر از اهمیت ویژه‌ای در عرصه‌ی مدیریت برخوردار شده‌است. در بسیاری از سازمان‌ها برنامه‌ریزی استراتژیک را بدون در نظر گرفتن اصول مدیریت کنترل استراتژیک طراحی کرده‌اند. رویکرد استراتژی موجب شد تا مقوله محیط بسیار پر رنگ‌تر در عرصه مدیریت حضور پیدا کند. سازمان‌های بخش عمومی، به‌ویژه در بستر مدیریت تطبیقی، با چالش‌های منحصربه‌فردی در پذیرش چارچوب‌های کنترل استراتژیک مواجه هستند که به دلیل تنوع مقررات، انتظارات ذینفعان و ساختارهای حاکمیتی پیچیده‌تر شده‌است. این پژوهش با مطالعه کاربرد کنترل استراتژیک در بخش‌های مختلف دولتی می‌تواند به بهبود هم‌راستایی استراتژیک در این بخش‌ها کمک کند. مدیریت استراتژیک دارای سه ضلع تدوین، اجرا و کنترل است که عمدتاً ضلع کنترل استراتژیک مورد غفلت واقع می‌شود. این در حالی است که برنامه‌ریزی استراتژیک برای شرایط متلاطم و پویای محیطی بسیار مناسب است. در این راستا، هدف اصلی کنترل استراتژیک، توسعه یادگیری و سازگاری در سازمان است. این پژوهش تلاش دارد تا ضمن نشان دادن اهمیت کنترل استراتژیک، به ارائه تعاریفی از 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 بپردازد.

**روش‌شناسی:** این پژوهش از حیث هدف، از نوع پژوهش‌های بنیادی و از نظر روش تحقیق، توصیفی تحلیلی است. برای گردآوری داده‌ها نیز از تحلیل اسنادی و مطالعات کتابخانه‌ای استفاده شده‌است.

<sup>۱</sup> نویسنده مسئول: [Yeganegi@iauz.ac.ir](mailto:Yeganegi@iauz.ac.ir)

| فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال دوم | دوره ۲ | شماره ۳

**یافته‌ها:** دو رویکرد کلی (سنتی و نوین) در مورد کنترل استراتژیک وجود دارد. رویکرد سنتی، مبتنی بر بازخورد بوده و به مقایسه عملکرد واقعی با عملکرد پیش‌بینی شده می‌پردازد. در حالیکه رویکرد نوین بر اهمیت نظارت مستمر و مداوم محیط جهت اصلاح و تطبیق استراتژی‌ها با شرایط جدید تأکید می‌کند.

**نتیجه‌گیری:** مدیریت سازمان بایستی به کنترل، اعم از کنترل محتوای استراتژی‌ها، کنترل اجرای استراتژی‌ها و کنترل عملیاتی و حسابرسی، در کلیه سطوح سازمانی، توجه ویژه داشته باشد. همچنین بر ضرورت وجود کنترل‌های تعاملی در سازمان و نظارت مستمر بر تدوین، اجرا و بازبینی استراتژی‌ها به منظور تضمین عملکرد بهینه تأکید می‌شود.

**کلید واژه‌ها:** استراتژی، کنترل استراتژیک، سازمان، برنامه‌ریزی، مدیریت

## مقدمه

سرعت تحولات جهانی و گسترش فناوری‌های عصر جدید، سبب گردیده تا امروزه سازمان‌ها در محیطی پویا، پر ابهام و متحول زندگی کنند. سرعت این تغییرات به گونه‌ای است که نمی‌توان منحنی تغییر را در بعد زمان ترسیم کرد؛ زیرا پیشرفت و تحول با شتابی بیشتر از سرعت ترسیم منحنی به وقوع می‌پیوندد. به تعبیری دیگر، فراوانی تغییراتی که سازمان‌ها با آن روبرو هستند از چنان فشار و نیرویی برخوردار است که هر نوع مقاومتی را درهم می‌کوبد. در چنین شرایطی که داشتن چشم‌اندازی روشن از رسالت سازمان و شناخت عوامل داخلی و خارجی تأثیرگذار بر پیشرفت سازمان، امری حیاتی است، مدیریت استراتژیک<sup>۱</sup> سازمان به‌ویژه مرحله‌ی کنترل استراتژیک<sup>۲</sup> آن، بیش از هر گزینه‌ی دیگری مورد توجه است (Amini et al., 2017). در حقیقت از آنجایی که هیچ سازمانی دارای منابع نامحدود نمی‌باشد و فضای حاکم، فضایی رقابتی است؛ تدوین (توسعه) و اجرای صحیح، رقابتی و عمل‌گرای راهبردها، آن‌هم در پیوستار زمان که موجبات تحقق ارکان جهت‌ساز و اهداف کلان سازمانی را فراهم سازد؛ از بیشترین اهمیت برخوردار است. چراکه صرف منابع محدود بر موضوعات غیر اصلی و به شیوه‌ای غیر اثربخش، جریمه‌اش واگذاری میدان رقابتی به رقیبی است که منابع محدود خود را بر روی موضوعات اصلی، آن‌هم به شیوه‌ای اثربخش متمرکز کرده‌است (Siadat et al., 2017). بنابراین، انعطاف‌پذیری و پویایی در فرآیند مدیریت راهبردی امری حیاتی و ضروری است؛ زیرا اگر این پویایی و انعطاف‌پذیری وجود نداشته باشد؛ به دلیل تغییر سریع شرایط، تصمیم‌های حاصل از این فرآیند به سرعت اعتبار خود را از دست داده و در صورت عدم تصحیح، موجبات گمراهی مدیران را فراهم می‌آورد. بدیهی است؛ در این‌بین، توجه به ارزیابی و کنترل استراتژیک برای سازمان‌ها بسیاری حیاتی است تا بدون تسلیم در برابر تغییر، حضوری آگاهانه در بازار داشته باشند. البته، پرواضح است که با افزایش ناپیوستگی (تغییرات شدید محیطی) در مدیریت و اداره‌ی سازمان، نقش کنترل استراتژیک بیش‌ازپیش حیاتی می‌شود (Arabi et al., 2011). در واقع، کنترل استراتژیک فرض می‌کند که آشفتگی و سردرگمی بخشی از زندگی ماست و با ما خواهد بود. اعتقاد بر این است که چنین وقفه‌هایی لزوماً مضر نیستند. بلکه برای کسانی که از مزایای این تغییرات آگاه هستند و همچنین ظرفیت مدیریت آنها را در آینده‌ای نامطمئن دارند، فرصت‌های قابل توجهی ارائه می‌دهد. با توجه به نیاز روزافزون سازمان‌ها، به‌ویژه سازمان‌های بخش

1. strategic Management

2. Strategic control

عمومی، برای پاسخگویی به تغییرات سریع محیطی و پایداری در شرایط پیچیده در دنیای امروز، سازمان‌ها باید علاوه بر تدوین و اجرای استراتژی‌ها، از ابزارهای کنترلی بهره‌برداری کنند تا بتوانند با تغییرات همراه شوند و استراتژی‌ها را به موقع اصلاح نمایند. اهمیت این موضوع در مدیریت تطبیقی برجسته‌تر است؛ چرا که سازمان‌های دولتی به دلیل تعهدات گسترده اجتماعی و مسئولیت‌های عمومی خود نیازمند سازوکارهای کنترلی دقیق‌تر و قابل انطباق‌تری هستند.

در این راستا، هدف اصلی کنترل استراتژیک، توسعه یادگیری و سازگاری سازمان است. فرآیند انطباق و یادگیری، از طریق ادراک سازمان از محیط صورت می‌گیرد و این ادراکات تحت تأثیر عواملی مانند ساختار سازمانی، بخش‌های داخلی و سیستم‌های اطلاعاتی است (Arabi et al., 2011).

بر این اساس می‌توان چنین ادعان داشت که کنترل استراتژیک در یک سازمان دارای سه نقش اصلی است. نقش اول تضمین می‌کند که استراتژی سازمان اجرا شود و نقش دوم به مدیریت ارشد اجازه می‌دهد تا به تغییرات غیرمنتظره داخلی و خارجی پاسخ دهد. علاوه بر این دو، کنترل استراتژیک با فراهم آوردن امکان مقایسه آنچه که مطلوب سازمان بوده و آنچه که در واقعیت انجام شده است، موجبات یادگیری سازمانی را فراهم می‌کند. از این رو کنترل استراتژیک، یکی از اثربخش‌ترین سیستم‌های کنترلی جدید است که در عین حال که سازمان به راه خود برای انجام فعالیت‌های مفید، مؤثر و مولد ادامه می‌دهد، همچنین از بروز شکاف‌ها و نقاط ضعف جلوگیری می‌کند (Sadeghi et al., 2018). در این مقاله به بررسی جامعی از مبانی، ماهیت، ابعاد مختلف، ابزار، ذینفعان، فرایندها، رویکردها و انواع کنترل استراتژیک خواهیم پرداخت.

### مبانی نظری و پیشینه‌ی پژوهش

#### کنترل استراتژیک

قبل از تعریف کنترل استراتژیک، باید کنترل و استراتژی را به طور مستقل تعریف کنیم. کنترل، فرآیندی است که طی آن عملیات بر اساس فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده انجام می‌شود. این فرآیند برای تنظیم عملکرد سازمان در جهت دستیابی به اهداف سازمانی مورد استفاده قرار می‌گیرد و پیشرفت در جهت دستیابی به اهداف سازمان را نشان می‌دهد.



دهد. در واقع فرآیند کنترل، فاصله‌ی بین وضعیت فعلی و وضعیت مطلوب را اندازه‌گیری می‌کند. این مقایسه نشان می‌دهد که آیا پیش‌بینی برنامه ریز درست است یا خیر؟ علمای منطق معتقدند که برای تعریف مفاهیم دو روش وجود دارد (Arabi et al., 2017):

الف. تعریف به جایگاه؛ که مفهوم را با رجوع به جایگاه اصلی آن مانند جایگاه فلسفی تعریف می‌کنند.

ب. تعریف به اجزاء؛ که مفاهیم را بر اساس اجزای آن توصیف می‌کنند تا به روشنی و صراحت مفهوم آن متبادر به ذهن گردد. این دو روش تعریف مفاهیم، در حقیقت جایگزین یکدیگر نیستند بلکه مکمل هم‌اند.

برنامه ریزی استراتژیک به عنوان یک مفهوم از اوایل دهه ۱۹۶۰ مطرح شد و در طول سالیان اخیر درجه مختلفی از توجهات به سمت آن معطوف شده‌است (Candy, 2011). کنترل استراتژیک نوعی کنترل مدیریتی است که کسب و کارها را قادر می‌سازد تا عدم قطعیت و ابهام ناشی از برنامه‌های اقدام قبلی را که برای دستیابی به اهداف کسب و کار هدایت می‌شوند، کاهش دهند (Chelimo, 2010). کنترل استراتژیک تضمین می‌کند که سازمان به صورت عملیاتی با توجه به منابع موجود به اهداف برنامه‌ریزی شده دست یافته است (Globocnik., et al, 2020)

در مجموع می‌توان گفت، کنترل استراتژیک فرآیندی است که برای کنترل فرآیند تصمیم‌گیری و تعیین اهداف سازمان یا بازآفرینی استراتژی‌های بلندمدت برای دستیابی به اهداف سازمان انجام می‌شود.

تحقق پیاده‌سازی کنترل استراتژیک در سازمان، نیازمند اجرای فعالیت‌های برنامه‌ریزی شده زیر می‌باشد (Siadat et al., 2017):

الف) کنترل صحت مفروضات زیربنایی برنامه‌ریزی استراتژیک؛ از آنجایی که استراتژی مبتنی بر یک سری مفروضات است، اولین جنبه از مفهوم استراتژیک که باید کنترل شود، تفکر برنامه‌ریزی است. مفروضات برنامه‌ریزی بر اساس وضعیت درونی شرایط محیطی سازمان (پیش‌بینی شده) تعیین می‌شوند و این مفروضات ممکن است به اشتباه مدیریت شوند یا به دلیل تغییرات جدید اعتبار خود را از دست بدهند. بنابراین در این کار فرعی،

صحت و اعتبار مفروضات برنامه‌ریزی با توجه به قابلیت‌های کلیدی موسسه و نیازهای محیطی مورد ارزیابی و کنترل قرار می‌گیرد.

ب) کنترل تغییرات داخلی و خارجی؛ یکی دیگر از جنبه‌های کنترل، بررسی تاثیر تغییرات داخلی و خارجی بر نقاط قوت و ضعف و تغییرات در تهدیدات است. تغییر در شرایط موجود یا شرایط پیش‌بینی شده منجر به تغییر در گزینه‌های موجود می‌شود که باید برای تعریف مجدد استراتژی‌ها استفاده شود.

ج) تایید صحت اجرای فرآیند برنامه‌ریزی؛ سازمان‌ها بدون اجرای استراتژی صحیح نمی‌توانند به اهداف مورد نظر خود دست یابند، لذا نیازمند یک سیستم کنترلی در زمینه اجرای استراتژی صحیح هستیم.

د) بررسی جامع دوره‌ای و دائمی استراتژی‌ها (بررسی استراتژیک)؛ برای کنترل کلی و سیستماتیک و در نظر گرفتن تأثیر متقابل همه ابعاد استراتژی‌ها از جمله طراحی و اجرا، بازنگری‌های استراتژیک هر از گاهی پس از یک دوره معین از اجرای استراتژی انجام می‌شود.

### اهمیت کنترل استراتژیک

تغییرات و اصلاحات کلان و فراگیر و تضادهای ناشی از این تغییرات در دنیای امروز، سازمان‌ها را با چالش‌های زیادی مواجه کرده‌است و علاوه بر آن با داغ‌تر شدن بحث خصوصی‌سازی و رقابت، مدیران باید مدیریت و پاسخ مناسب و به‌موقع داشته باشند. رقبا و تغییرات محیطی مجبورند از یک سیستم مدیریتی جدید برای تضمین بقای سازمان خود استفاده کنند. در چنین وضعیتی کنترل و به‌ویژه کنترل استراتژیک از جمله مهم‌ترین و کاربردی‌ترین ابزارها به حساب می‌آیند. لورانژ<sup>۱</sup> و همکاران ضرورت پرداختن به مسائل کنترل استراتژیک را چنین بیان می‌کنند: برخلاف دیدگاه سنتی، کنترل، مجموعه‌ای از رویه‌های نسبتاً ثابت اداری نیست، استراتژی، وسیله‌ی خلق یادگیری می‌شود و کنترل استراتژیک خوب، کنترل فرآیندهایی است که از طریق آنها می‌توان فهمید که کدام سازمان‌ها در حال یادگیری هستند و کدام نه، بنابراین بحث ما این است که برای کنترل فرآیند یادگیری در سازمان، کنترل استراتژیک قوی لازم است. از کنترل استراتژیک در

<sup>۱</sup>. Iorange

پژوهشی در دانشگاه دورهام انگلستان به عنوان یکی از اثربخش ترین سیستم های جدید کنترلی نام برده شده است (Legge, 2005).

فرانک هریسون<sup>۱</sup> (۱۹۹۱) در تبیین اهمیت کنترل استراتژیک گفته است: ضرورت کنترل استراتژیک مبتنی بر ماهیت درونی فرآیند مدیریت استراتژیک است. مدیریت استراتژیک به منظور اندازه گیری و ارزیابی تأثیر و اثربخشی استراتژی های مدیریت انتخاب شده، با تأکید ویژه بر دستیابی به اهداف مدیریت است. بنابراین، مدیریت نمی تواند سیستم کنترل را به عنوان یک هدف مستقل تعریف کند. به طور کلی می توان گفت که کنترل استراتژیک با ایجاد و استفاده از پست های بازرسی استراتژیک، یعنی معیارهایی که می توان از آنها برای ارزیابی پیشرفت در اجرا و اجرای استراتژی تعیین شده استفاده کرد، آستانه های اجرای استراتژی سازمان را تعیین می کند. با در نظر گرفتن این موضوع، شناخت معیارهای تعیین شده نشان دهنده اعتبار و شناخت راهبردهای سازمان است. بنابراین کنترل استراتژیک بر هماهنگی بین تدوین استراتژی، اجرای آن و حصول اطمینان از همسویی استراتژی با برنامه زمانبندی رویدادها نظارت می کند. از این رو می توان چنین ادعان داشت که وجود یک سیستم کنترل استراتژیک مناسب، به سازمان ها کمک می کند تا از الگوی چهارگانه تغییر، پرهیز، همراهی و اتحاد، در موقعیت مناسب خود استفاده کنند (Javidi et al., 2014).

پژوهشگران متعددی با رویکردهای مختلفی به بررسی موضوع کنترل استراتژیک پرداخته اند. تعدادی از آنها در جدول زیر آورده شده است:

جدول ۱. خلاصه ای از مقاله های انجام شده در حوزه کنترل استراتژیک

یافته ها	محقق
در مطالعه ای که با هدف تعیین تأثیر تکنیک های کنترل استراتژیک بر عملکرد سازمانی انجام دادند، نشان دادند که کنترل پیش فرض و کنترل اجرا، بر عملکرد سازمانی تأثیر معناداری دارند. آنها توصیه می کنند که مدیریت باید استراتژی های موثری را با هدف بهبود کنترل در سازمان تدوین و اجرا کند و باید از اثربخشی به اشتراک گذاری اطلاعات، بررسی نقطه عطف، یادگیری و رشد اطمینان حاصل کند.	رابرا و مارگارت <sup>۲</sup> (۲۰۲۲)

<sup>۱</sup>. frank harrison

<sup>۲</sup>. rabera, & margaret

روپیا <sup>۱</sup> (۲۰۲۲)	اظهار داشت که شرکت‌ها می‌توانند از کنترل‌های مقدماتی برای ارزیابی درستی پیش فرض - ها و از کنترل‌های نظارت استراتژیک جهت نظارت بر منابع مختلف استفاده کنند. این اقدامات به شرکت‌ها در شناسایی تغییرات محیطی جهت اصلاح استراتژی کمک می‌کند.
آکیلو و همکاران <sup>۲</sup> (۲۰۲۳)	مشخص کردند که بین شیوه‌های کنترل استراتژیک و عملکرد کارکنان رابطه معناداری وجود دارد. زمانی که شیوه‌های کنترل استراتژیک به درستی ساختار یافته و اجرا شوند، عملکرد کارکنان را بهبود می‌بخشند. کنترل استراتژیک (ساختار یافته و ساختار نیافته) باید کارکنان را برای نشان دادن سطح بالایی از تعهد تشویق کند.
پانک و تاواریس <sup>۳</sup> (۲۰۲۳)	آنها این فرضیه‌ی مرکزی را تأیید کردند که اهرم‌های کنترل بر حضور قابلیت‌های پویا تأثیر مثبت دارند. علاوه بر این، تأثیر مثبت سیستم‌های تعاملی بر توانایی درک فرصت‌ها به عنوان یک فرضیه مکمل تأیید می‌شود. اهرم‌های استراتژیک کنترل اکنون می‌توانند توسط سازمان‌ها به عنوان منابع احتمالی قابلیت‌های پویا در نظر گرفته شوند.
محمدرضا طیبی (۱۳۹۱)	کنترل استراتژیک را به‌مثابه رویکردی غالب دانسته‌اند که با جلوگیری از وقوع بحران و ضعف در داخل و تهدید در محیط خارجی از طریق اصلاح انحرافات و تبدیل تهدیدات به فرصت‌های جدید، موجبات سلامت سازمانی و مدیریتی هر نهادی را فراهم می‌آورد.
وحید خاشعی (۱۳۹۴)	وی با تأکید بر تمرکز موازی و یکپارچه‌ی کنترل محتوا و اجرای استراتژیک سازمان، به موضوع فرآیند کنترل استراتژیک به همراه تکنیک‌های آن برای موثر بودن در فعالیتهای سازمان پرداخته‌است.
رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۶)	از بین ابعاد مشاوره فنی، کنترل فرآیند و کنترل خروجی بر اقدامات فنی تأثیر می‌گذارد و کنترل ورودی و کنترل کارشناسی تأثیری بر اقدامات شرکت ندارد.

### انواع کنترل استراتژیک در مدل‌ها و نظریات مختلف

انعطاف‌پذیری و پویایی در فرآیند مدیریت راهبردی امری حیاتی و ضروری است؛ زیرا اگر این پویایی و انعطاف‌پذیری وجود نداشته باشد؛ به دلیل تغییر سریع شرایط، تصمیم‌های حاصل از این فرآیند به سرعت اعتبار خود را از دست داده و در صورت عدم تصحیح، موجبات گمراهی مدیران را فراهم می‌آورد. بدیهی است؛ در این بین، توجه به ارزیابی و کنترل استراتژیک برای سازمان‌ها بسیار حیاتی است؛ تا بدون تسلیم در برابر تغییر،

<sup>1</sup>. rupiya

<sup>2</sup>. akilo

<sup>4</sup> panek & tavares

حضور آگاهانه در بازار داشته باشند. البته، پرواضح است که با افزایش ناپیوستگی (تغییرات شدید محیطی) در مدیریت و اداره سازمان، نقش کنترل استراتژیک بیش از پیش حیاتی می شود (Siadat et al., 2017). در همین راستا، صاحب نظران متعددی با تمرکز بر ابعاد متفاوتی از سازمان، الگوهایی در رابطه با کنترل استراتژیک در سازمان ارائه داده اند که در ادامه به بیان تعدادی برخی از ابعاد مورد توجه در این الگوها می پردازیم:

### الگوهای کنترل استراتژیک

هدف اصلی کنترل استراتژیک تشویق یادگیری و تغییر در سازمان است. این تغییرات و فرآیندهای یادگیری از دیدگاه سازمان در محیط انجام می شود و این ادراکات به وسیله عواملی نظیر ساختار سازمانی، بخش های داخلی و سیستم های اطلاعاتی و ... تحت تأثیر قرار می گیرند. در ادامه به تشریح برخی از الگوهای شاخص موجود در زمینه کنترل استراتژیک می پردازیم.

### الگوی کنترل راهبردی استون<sup>۱</sup>

ساده ترین و جامع ترین نوع تقسیم کنترل استراتژیک، سه کنترل قبل از عمل، بین عمل و پس از عمل است. سه روش کنترل استراتژیک ذکر شده با توجه به زمان کنترل طبقه بندی می شوند (Bitraf et al., 1400). این مدل امکان مشاهده کل فرآیند قبل، حین و بعد از عمل را فراهم می کند. یکی از کاستی های این مدل، نگاه سنتی، غیرسیستماتیک و بدون قید و شرط به کنترل استراتژیک است، بنابراین در مراحل اجرا و پس از اجرا، اجرای کنترل، چشم اندازهای مجزایی از قبل از اجرا ارائه می دهد، اما کنترل استراتژیک در تمام زمان های اجرای فرآیندهای مختلف اعمال می شود. آنها باید به طور همزمان وجود داشته باشند. زیرا در غیر این صورت بین مراحل برنامه ریزی، تدوین و اجرا فاصله ایجاد می شود. از دیگر معایب این الگو، بی توجهی به نقش محیط در بررسی های کنترلی و عدم توجه به نقش انتزاعیات در تصمیم گیری ها است (Bitraf et al., 1400).

<sup>۱</sup>. aston

### الگوی کنترل راهبردی پیرس و رابینسون<sup>۱</sup>

مدل کنترل استراتژیک پیرس و رابینسون شامل چهار مرحله اساسی و مهم کنترل زیر است (Motahari، 2016):

کنترل فرضیه: هر استراتژی در کنترل فرضیه مبتنی بر یک موقعیت فرضی یا پیش‌بینی شده است. این مفروضات فرضیه‌هایی را تشکیل می‌دهند که استراتژی سازمان بر اساس آنها تدوین می‌شود. مدیریت فرضیه، فرآیندی سیستماتیک و مستمر برای تعیین این است که آیا فرضیه‌های ایجاد شده در طول برنامه‌ریزی و اجرا هنوز معتبر هستند یا خیر. فرضیه‌های مورد نظارت: عوامل محیطی (تورم، فناوری، مقررات)، عوامل صنعت (رقب، تامین‌کنندگان، جایگزین‌ها و شرکت‌کنندگان در صنعت).

کنترل پیاده‌سازی: برای ارزیابی اینکه آیا استراتژی کلی نباید بر اساس رویدادها و نتایج انجام شده مرتبط با گام‌ها و فعالیت‌های افزایشی، که استراتژی کلی را اجرا می‌کند، تغییر کند یا خیر طراحی شده است. پیشرفت ساختارهای سازمانی توسعه‌یافته، استراتژی را تهدید می‌کند، به طوری که تا حد امکان غیرمتمرکز باقی بماند و به عنوان یک فعالیت آگاهی محیطی رایگان طراحی شود. در اینجا کنترل استراتژیک عبارت است از پیگیری مسیر استراتژی در حال اجرا که مسائل با تغییر در فرضیات بنیادی را کشف و تعدیل های لازم را به وجود می‌آورد (Argris et al., 1976)

این پژوهش با تمرکز بر اهمیت کنترل استراتژیک در مدیریت سازمان‌ها، برخلاف بسیاری از تحقیقات گذشته که بیشتر بر تدوین و اجرای استراتژی تأکید داشته‌اند، به طور خاص به کنترل استراتژیک به عنوان یکی از اضلاع اصلی مدیریت استراتژیک پرداخته و اهمیت آن را در محیط‌های پویا و متلاطم برجسته کرده است. پژوهش حاضر با ارائه تعاریف جامع از کنترل استراتژیک و شناسایی ابعاد و مدل‌های مختلف آن، به تبیین نظریات متنوعی در این حوزه پرداخته و بدین ترتیب، رویکردی جامع‌تر نسبت به مقالات پیشین اتخاذ کرده است. همچنین، با تأکید بر توسعه یادگیری و سازگاری در سازمان‌ها از طریق کنترل استراتژیک، جنبه‌ای نوآورانه را به مباحث مدیریت استراتژیک افزوده است که کمتر در پژوهش‌های قبلی مورد توجه قرار گرفته بود.

<sup>1</sup>. Pierce and robinson

## روش‌شناسی

این پژوهش به عنوان یک تحقیق بنیادی و با رویکرد توصیفی-تحلیلی انجام شده و برای گردآوری داده‌ها از تحلیل مستندات و منابع کتابخانه‌ای استفاده کرده‌است. به منظور درک بهتر مفهوم کنترل استراتژیک، این پژوهش ابتدا به تعریف و تفکیک اجزای آن پرداخته و مدل‌هایی که ابعاد مختلف کنترل استراتژیک را توصیف می‌کنند، مورد بررسی قرار داده‌است. این مدل‌ها در تلاش هستند تا فرآیند کنترل استراتژیک را در قالبی جامع و کاربردی ارائه کنند و این امکان را فراهم آورند که سازمان‌ها بتوانند استراتژی‌ها را بر اساس نتایج و بازخوردهای جاری تنظیم کنند.

## یافته‌های پژوهش

چندین رویکرد برای تئوری مدیریت وجود دارد. مقوله کنترل، از رویکرد فرآیندی برای مدیریت ناشی می‌شود و مقوله استراتژیک، بر سطح نگرش نسبت به مسائل مدیریت نظارت می‌کند. بنابراین، کنترل استراتژیک در سطح مفهومی تنها به کنترل استراتژی و برنامه‌ریزی استراتژیک مربوط نمی‌شود. بلکه شامل تمامی عناصر سازمانی در سطح ذهنی و مفهومی است. عناصر سازمانی شامل اهداف و استراتژی‌ها، فناوری، ساختار، منابع انسانی (هویت)، محیط، فرهنگ، محصولات و سایر عناصر می‌باشد. بنابراین، کنترل استراتژیک را می‌توان در همه عناصر مشاهده کرد. کنترل استراتژیک محیط، فناوری، ساختار، محصولات، فرهنگ و کنترل استراتژیک منابع انسانی نیز، از این نوع است (Rahman, 2017). در این نوع مدیریت همان جنبه رفتاری که بیشترین تأثیر را در موفقیت سازمان دارد مورد ارزیابی قرار می‌گیرد. از نظر متفکران، رفتار به عنوان یک فرآیند منحصر به فرد تلقی می‌شود که از فرد، سازمان و تعامل بین فرد و سازمان تشکیل شده‌است. به شرح زیر، نظرات کارشناسان و دانشمندان مشهور در این زمینه بدون توجه به معنای سنتی و معنای جدید این کلمات بیان می‌شود:

کنترل استراتژیک، مدیریتی است که نتایج واقعی سازمان را با نتایج برنامه‌ریزی شده مرتبط می‌کند. مدیریت استراتژیک به عنوان یک سیستم گزارش‌دهی طراحی شده‌است تا اطلاعات به‌روز و مرتبط با اجرای موفقیت‌آمیز تصمیمات استراتژیک را به مدیران ارشد ارائه دهد. طبق نظر پیرس و رابینسون، کنترل استراتژیک عبارت است از: «تنظیم

جریان یک استراتژی موجود با یافتن مشکلات با تغییر مفروضات اساسی و انجام تنظیمات لازم» (Johansson, 2008). به گفته وی، کنترل استراتژیک شامل ارزیابی اهداف کلی سازمان و همچنین طراحی و بازنگری استراتژی‌ها و سیاست‌های کلی برای دستیابی به آن اهداف است. به گفته ساموئل سرتو<sup>۱</sup> (۲۰۱۱)، کنترل استراتژیک آخرین مرحله در فرآیند مدیریت استراتژیک و شکلی از کنترل سازمانی است که هدف آن اطمینان از عملکرد صحیح سازمان است. از دیدگاه شری یونگ<sup>۲</sup> (۲۰۱۵)، کنترل استراتژیک عبارت است از ارزیابی انتقادی برنامه‌ها، فعالیت‌ها و نتایج برای به دست آوردن اطلاعات لازم برای مدیریت صحیح عملکرد آتی سازمان. کنترل استراتژیک نیز یک فعالیت معمولی است که نتایج مطلوب را بر اساس استانداردهای عملیاتی تعریف می‌کند. به این ترتیب سیستم جمع‌آوری داده‌ها طراحی، برآورد و با عملیات اجرا شده مقایسه می‌شود. تفاوت‌ها و انحرافات مشاهده شده ارزیابی و اهمیت آنها مشخص شده و در نهایت اقدامات اصلاحی لازم برای دستیابی به اهداف و مأموریت سازمان انجام می‌شود. در واقع کنترل استراتژیک به عنوان یکی از اجزای فرآیند مدیریت استراتژیک شامل مجموعه اقداماتی است که برای کمک به مدیران ارشد و جهت‌دهی صحیح استراتژی سازمان و دستیابی به اهداف آن به کار می‌رود. این تلاشی است برای نگاه کردن به واقعیت‌های آشکار که سلامت کوتاه‌مدت یک سازمان را نشان می‌دهد و تلاشی برای ارزیابی عوامل و روندهای اساسی تر است که موفقیت عملیات بزرگ را تضمین می‌کند (Cress Well, 2009). به طور کلی می‌توان گفت که کنترل استراتژیک مبتنی بر ایجاد و استفاده از نقاط کنترل استراتژیک است. این نقاط معیارهایی هستند که می‌توان از آنها برای ارزیابی پیشرفت در اجرا و تحقق استراتژی تعیین شده استفاده کرد. این معیار، آستانه اجرای استراتژی سازمان را تعیین می‌کند و در صورت تحقق آن، اعتبار استراتژی تعیین شده محقق می‌شود. بنابراین، کنترل استراتژیک بر هماهنگی بین تدوین استراتژی، اجرای آن و حصول اطمینان از اینکه استراتژی طبق برنامه است نظارت می‌کند. نظریه پردازان اهداف متفاوتی برای سیستم‌های کنترل استراتژیک در نظر گرفته‌اند و بر این اساس پایش‌های استراتژیک را بر موضوعات

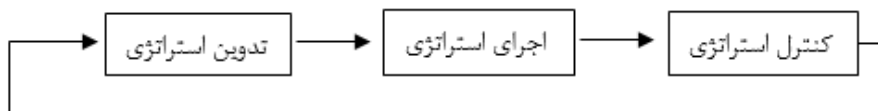
<sup>1</sup>. Samuel sertau

<sup>2</sup>. Sherry young



مختلفی متمرکز ساخته‌اند. غالب برنامه‌های کنترل راهبرد، پایش فرآیند اجرای راهبرد و نتایج آن را به‌عنوان مهم‌ترین هدف کنترل استراتژیک مطرح ساخته‌اند. این برنامه‌ها بر بررسی میزان تطابق اقدامات اجرایی با برنامه‌ریزی‌های انجام‌شده و نیز میزان تطابق نتایج اجرای راهبرد با هدف‌های پیش‌بینی‌شده تمرکز دارند. برخی محققان در رویکردی تکمیلی کنترل ورودی‌ها را نیز به دو هدف فوق افزوده‌اند. در این رویکرد فرآیندها و اقدامات اثرگذار بر فرآیند اجرای راهبرد (اعم از مدیریت منابع انسانی، مدیریت فرهنگ سازمانی و...) نیز باید مورد پایش قرار گیرد. به‌طور خلاصه دو نوع رویکرد کلی در مقوله‌ی کنترل استراتژیک وجود دارد:

رویکرد اول؛ که ما آن را با برچسب سنتی مشخص می‌نماییم، به میزان زیادی متکی و مبتنی به بازخورد است و غالباً تا پایان دوره که معمولاً یک سال یا یک فصل و یا یک ماه



است؛ شاهد هیچ‌گونه واکنشی در راستای تجدیدنظر در استراتژی‌ها، اهداف کلان، اهداف استراتژیک و حتی نوآوری و برنامه‌های استراتژیک نیستیم. در این رویکرد سه مرحله‌ی تدوین، اجرا و ارزیابی به‌صورت متوالی هستند و کنترل مبتنی بر بازخورد، از طریق اندازه‌گیری عملکرد و مقایسه آن نسبت به استراتژی‌های تدوین‌شده انجام می‌گیرد و عمدتاً با برنامه‌ریزی‌های سالیانه پیوند خورده‌است. این سیستم کنترلی سنتی که به سیستم تک حلقه‌ای نیز مشهور است، به‌سادگی عملکرد واقعی را با عملکرد پیش‌بینی‌شده مقایسه می‌کند. لیکن چنین سیستمی مناسب زمانی است که محیط ایستا و تغییر و تحولات محیطی اندک است (Des, 2004).

شکل ۱. رویکرد سنتی به کنترل استراتژیک (Des, 2004)

در دهه‌های اخیر، انتقادات به روش سنتی کنترل مدیریت به دلیل تمرکز آن بر شاخص‌های مالی افزایش یافته‌است. برخی از این ایرادها عبارتند از: ۱. ارائه اطلاعات نادرست و گمراه‌کننده برای تصمیم‌گیری، زیرا این اطلاعات عمدتاً مربوط به نتایج فعالیت‌های

گذشته و شاخص‌های مالی است. ۲. ناتوانی در در نظر گرفتن استراتژی‌های جاری سازمانی و شاخص‌های ناملموس. ۳. پشتیبانی از تفکر کوتاه‌مدت و بهینه‌سازی جزئی. ۴. ناتوانی در تضمین تعادل بین اهداف کوتاه‌مدت و بلندمدت. ۵. عدم ارائه اطلاعات حسابداری مالی صحیح و واقعی (ممکن است اطلاعات گمراه‌کننده برای تخصیص هزینه و سرمایه گذاری ارائه کند). انتقاد دیگری که بر کنترل به شیوه سنتی وارد است، اثرگذاری آن در کاهش خلاقیت و نوآوری در سازمان‌ها است، زیرا در سازمان‌های امروزی مدیران خواهان سطح مناسبی از کنترل هستند که ضمن پاسخگویی به ضرورت‌های وجود کنترل در سازمان، به انعطاف‌پذیری، نوآوری و خلاقیت سازمان نیز آسیب نرساند. همچنین امروزه به اثبات رسیده که با تشدید کنترل، تضاد میان مدیران و کارکنان افزایش می‌یابد (Rahman Sarasht et al., 2017).

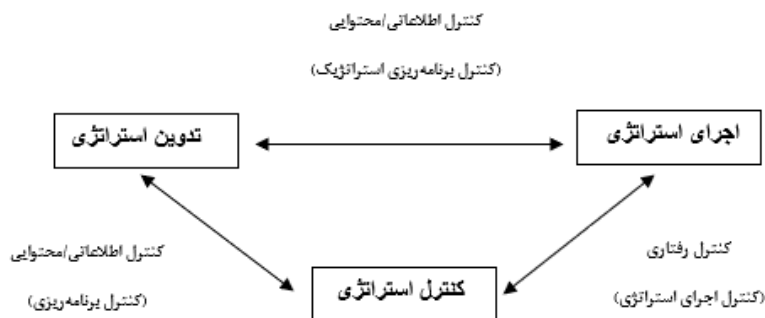
رویکرد دوم با عنوان رویکرد نوین مشخص می‌شود، بر اساس آن تدوین، اجرا و کنترل استراتژیک به میزان زیادی در تعامل هستند. در این رویکرد بر اهمیت نظارت مداوم و پیوسته محیط (داخلی و خارجی) برای روندها و حوادث مهم تأکید می‌شود تا در صورت دریافت نشانه‌ای مبنی بر نیاز به اصلاح استراتژی‌های شرکت، اهداف سالانه و یا اهداف استراتژیک، اصلاح مقتضی انجام پذیرد. بر مبنای رویکرد نوین دو نوع مختلف کنترل استراتژیک وجود دارد:

کنترل اطلاعاتی<sup>۱</sup> (کنترل برنامه‌ریزی استراتژیک)؛ با محیط داخلی و محیط خارجی در ارتباط است همچنین بیان‌کننده قیاسی منطقی است که پایه و اساس استراتژی سازمان می‌باشد. سؤال کلیدی که از طریق کنترل استراتژیک به آن پاسخ داده می‌شود این است که آیا اهداف کلان و استراتژی‌های سازمان هنوز با محتوای محیط استراتژیک جاری سازگار است یا خیر؟

<sup>۱</sup>. Informational control

کنترل رفتاری<sup>۱</sup> (کنترل اجرای استراتژیک)؛ بر انجام برنامه‌ها و امور به شیوه صحیح و میزان پیشرفت یا انحراف داشبوردهای مدیریتی همچنین ابتکارات و برنامه‌های استراتژیک تأکید دارد. از دیگر حوزه‌های مرتبط با بعد کنترل اطلاعاتی/محتوایی در کنترل استراتژیک، کنترل برنامه‌ریزی استراتژی است. سؤالی که در این مرحله مطرح است این است که با فرض صحت و درستی راهبردها و با توجه کمیت و کیفیت پیشرفت در اجرا، آیا انحراف به وجود آمده با برنامه‌ریزی استراتژی و تعیین نامناسب و غیرواقعی اهداف استراتژیک، اهداف کمی، شاخص‌ها، ابتکارات و برنامه‌های استراتژیک، مرتبط است؟ و بدین ترتیب با توجه به پاسخ‌های داده‌شده به سؤالات فوق، اقدامات اصلاحی در هر حوزه صورت می‌گیرد (Rahman Sarasht et al., 2017).

کنترل استراتژیک می‌تواند به عنوان ابزاری قدرتمند در بهبود کارایی، انعطاف‌پذیری و پاسخگویی سازمان‌ها به ویژه در بخش دولتی به کار گرفته شود. این پژوهش با ارائه چارچوب‌های جدید، تلاش کرده‌است تا به مدیران و سیاست‌گذاران کمک کند تا کنترل



استراتژیک را به عنوان یک بخش جدایی‌ناپذیر از فرآیندهای مدیریتی خود در نظر گرفته و از این طریق به اهداف سازمانی خود دست یابند. یافته‌های این پژوهش نشان می‌دهند

<sup>۱</sup>. behavioral control

که رویکرد نوین کنترل استراتژیک، به دلیل پویایی و انعطاف‌پذیری، به ویژه برای سازمان‌های دولتی و در بستر مدیریت تطبیقی، از اهمیت ویژه‌ای برخوردار است. به‌ویژه در شرایطی که تغییرات سریع و پیاپی به وقوع می‌پیوندد، مدل‌های نوین کنترل استراتژیک به سازمان‌ها اجازه می‌دهند تا به جای ارزیابی دوره‌ای، فرآیندهای تصمیم‌گیری و بازبینی استراتژی‌ها را به صورت مستمر انجام دهند و با چالش‌های محیطی سازگاری بهتری داشته باشند.

### خلاصه و نتیجه‌گیری

مدیران بایستی همواره توجه به کنترل در کلیه سطوح را مدنظر قرار داشته باشند. به‌عبارت‌دیگر کنترل استراتژیک زمانی محقق می‌گردد که کنترل در کلیه سطوح و شریانات سازمانی، جاری و ساری باشد، بر این اساس مدیران و سیاست‌گذاران بایستی همواره به‌طور موازی و سلسله‌مراتبی کنترل را در سطوح عالی (کنترل محتوا و پیش‌فرض‌های استراتژی‌ها)، میانی (کنترل فرایند اجرای استراتژی‌ها و تبدیل استراتژی‌ها به برنامه‌های عملیاتی) و عملیاتی پیاده نمایند و از هیچ‌یک از سطوح غافل نگردند. ضرورت توجه مدیران عالی و سیاست‌گذاران به اهمیت کنترل‌های تعاملی در سازمان از طریق جلسات رودررو با زیردستان، تقاضای پاسخگویی مدیران عملیاتی درباره اطلاعات موجود و تسهیل فرایند تعامل میان کارکنان و مدیران مورد تاکید است. همچنین با توجه به اهمیت سازوکارهای کنترل استراتژیک در سطوح مختلف سازمان مواکداً به مدیران و سیاست‌گذاران سازمانی توصیه می‌شود تا نسبت به برقراری کنترل در سطوح مختلف سازمانی اعم از کنترل محتوای استراتژی‌ها، کنترل اجرای استراتژی‌ها و کنترل عملیاتی و حسابرسی، استمرار و تأکید داشته باشند و از طریق بررسی مستمر محیط داخلی و خارجی با هدف یافتن و اولویت‌بندی نقاط آسیب‌پذیر سازمان در زمان واقعی و برنامه‌ریزی برای حل آن‌ها و همین‌طور از طریق تعیین دوره‌ای انتظارات عملکردی، دریافت و بررسی گزارشات توسط سرپرستان و پیگیری استثنای قابل توجه؛ به‌ضرورت کنترل مسائل استراتژیک تاکید داشته باشند.

کنترل استراتژیک می‌تواند نقش مهمی در مدیریت تفاوت‌های ساختاری، فرهنگی و قانونی میان کشورها و نهادهای مختلف ایفا کند. سازمان‌های دولتی، به ویژه در شرایطی

که باید در محیط‌هایی با ساختارهای فرهنگی و اجتماعی متنوع عمل کنند، نیازمند چارچوب‌های کنترلی‌ای هستند که بتوانند با محیط‌های متفاوت سازگار شوند و انعطاف‌پذیری بیشتری نشان دهند. در مجموع، یافته‌های پژوهش نشان می‌دهند که کنترل استراتژیک می‌تواند به سازمان‌ها در مدیریت تفاوت‌ها و تغییرات محیطی کمک کند و ابزاری قدرتمند برای مواجهه با چالش‌های ساختاری، فرهنگی، قانونی و اقتصادی در حوزه مدیریت عمومی فراهم نماید. همچنین این پژوهش با بررسی مدل‌های نوین کنترل استراتژیک، به مدیران کمک می‌کند تا در مواجهه با شرایط محیطی متغیر، سیاست‌های کنترلی کارآمدتر و بومی‌سازی شده را به کار گیرند و از این طریق به اهداف استراتژیک خود دست یابند.

#### تعارض منافع

نویسنده مسئول اعلام می‌دارد که هیچ تضاد منافی در رابطه با نویسندگی و یا انتشار این مقاله ندارد.

#### منابع

- اعرابی، سید محمد، دهقان، نبی اله. (۲۰۱۱). تبیین روش‌شناسی مناسب در کنترل استراتژیک. روش شناسی علوم انسانی، ۱۷ (۶۶)، ۷-۲۶.  
<https://civilica.com/doc/1769468>
- امینی، محمدتقی، آذرشاهی، محمدجواد، و اکبری، مهدی. (۲۰۲۰). طراحی و توسعه الگوی سنجش منطق، استراتژی کنترل در سازمان‌هایی با خلق ارزش متفاوت.  
<https://www.sid.ir/paper/384376/fa>
- بیطرف، احمد، عیسی، حسین، ایزدی، مصطفی، مبینی دهکردی، علی، و غضنفری، مهدی. (۱۳۹۱). مدل کنترل راهبردی لجستیک در شرایط ثبات و بحران (مطالعه موردی: یک سازمان ، ۲۲۶-۱۸۹). (20) *مطالعات میان رشته‌ای دانش راهبردی*، پدافندی  
<https://dori.net/dor/20.1001.1.74672588.1400.5.20.8.6>
- تکه‌ئی، عبدالقادر، معمارزاده، غلامرضا، نجف‌بیگی، رضا. (۲۰۱۴). طراحی مدل کنترل استراتژیک واقعی سند چشم‌انداز ۲۰ ساله جمهوری اسلامی ایران.  
<https://elmnet.ir/doc/2524564-63282>

جاویدی کرمانی نژاد، مهري، و اميني، محمدتقي. (۲۰۱۶). طراحی و توسعه الگوی محیطی تغییرات محیطی با کنترل استراتژیک بر اساس مدل کنترل استراتژیک لورانژ. [https://journals.iau.ir/article\\_530379.html](https://journals.iau.ir/article_530379.html)

رحمان سرشت، جبارزاده کرباسی. (۲۰۱۹). بررسی اثر اختیار مدیران و کنترل استراتژیک بر اثربخشی برنامه‌ریزی استراتژیک در صنایع کوچک و متوسط. چشم‌انداز مدیریت <https://doi.org/10.29252/jbamp.18.38.153> بازگانی، ۱۸ (۳۸).

سیادت، سعیده، امینی، محمدتقی، پرهیزگار، محمدمهدی، و سالار، جمشید. (۱۳۹۸). طراحی و تبیین مدل کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی بر اساس نظریه‌پردازی مبتنی بر داده مدیریت سازمان‌های دولتی. ۱۱-۳۲ (۱) ۸. <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.42938.3370>

سیادت، سعیده، امینی، محمدتقی، محمدمهدی، پرهیزگار و جمشید، سالار. (۲۰۱۹). شناسایی و تبیین عوامل برای کنترل استراتژیک با رویکرد خودکنترلی در صنعت بیمه. پژوهش‌های مدیریت راهبردی، ۲۵ (۷۲)، ۱۵۷-۱۷۹. <https://dorl.net/dor/20.1001.1.22285067.1398.25.72.6.5>

صادقی فر، جمیل، رعداآبادی، مهدی، جوروند رضا، و مهدی جعفری. (۲۰۲۰). طراحی ابزارهای مرتبط بر کنترل در مراکز بیمارستانی. مجله مدیریت بهداشت، ۲۳ (۱).

<https://www.doi.org/10.29252/jha.23.1.74>

مطهری، عبدالهادی. (۱۳۹۷). تجربه‌ای موفق از کاربرد کنترل استراتژیک. قم.

## References

Akilo, A. M., Olaosebikan, T. W., Adewa, T. I., & Adegbuaro, A. J. Strategic Control Practices and Employee Performance in Private Universities in Nigeria. [https://aksujacog.org.ng/articles/23/04/strategic-control-practices-and-employee-performance-in-private-universities-in-nigeria/aksujacog\\_03\\_01\\_04.pdf](https://aksujacog.org.ng/articles/23/04/strategic-control-practices-and-employee-performance-in-private-universities-in-nigeria/aksujacog_03_01_04.pdf)

Amini Mohammad Taghi, Azarshahi Mohammad Javad, Akbari Mehdi, (2018), Design and development of strategic control measurement model in organizations with different value creation logic, *Farda Management*, 18(61) [In Persian] <https://www.sid.ir/paper/384376/fa>

Arabi Seyyed Mohammad, Dehghan Nabi Elah, (2011), Explanation of the appropriate methodology in strategic control, *methodology of humanities* (field and university), 17(63) [In Persian] <https://civilica.com/doc/1769468>



| فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال دوم | دوره ۲ | شماره ۳

Bitarf Ahmad, Isaei Hossein, Izadi Mustafa, Mobini Dehkordi Ali, Ghazanfari Mehdi, (1400), strategic control model of preparedness and support in conditions of stability and crisis (case study: a defense organization), *National Defense Strategic Management Studies Quarterly*, fifth year, no. 20 [In Persian] <https://dorl.net/dor/20.1001.1.74672588.1400.5.20.8.6>

Candy V, Gordon J. The historical development of strategic planning theories. *International Journal of Management & Information Systems (IJMIS)*. 2011;15(4):71-90.

Chelimo, F.K. (2010). Strategy evaluation and control practices at National Social Security Fund Kenya. Nairobi: Unpublished MBA research project of the University of Nairobi.

County, C. C. I. K. Influence of strategic control techniques on organizational performance of saving and credit cooperative in Kisii county, Kenya Gichana Debora Rabera, 2 Proff. Oloko Margaret (PhD). <https://grandmarkpublishers.com/journals/40690Debora.44-56-22.pdf>

Dess, Gergory G., Lumpkin, G.T & Taylor, Marilyn L (2004). *Strategic management: Text and case*. Mc Graw- Hill/Iewin.

Globocnik, D., Faullant, R., & Parastuty, Z. (2020). Bridging strategic planning and business model management – A formal control framework to manage business model portfolios and dynamics. *European Management Journal*, 38(2), 231–243. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2019.08.005>

Javidi Kermaninejad Mehri, Amini Mohammad Taghi; (2016), design and development of the interactive model of environmental changes with strategic control based on the Lorenz strategic control model, *strategic management articles*, 22(63) [In Persian] [https://journals.iau.ir/article\\_530379.html](https://journals.iau.ir/article_530379.html)

Johnson, Angel (2008). Dissertation of "The Influence of Need for Achievement, Need for Affiliation on Organizational Citizenship Behavior. Pearco J. a & P.s Robinson (1998). *Strategic management, strategic formulation and Implementation*, Homewood III Rwin Publishing, 28.



فصلنامه مدیریت دولتی تطبیقی | سال دوم | دوره ۲ | شماره ۳

Legge D. The Strategic Control of an Ant-Based Routing System using Neural Net Q-Learning Agents. *Adaptive Agents and Multi-Agent Systems II*. 2005:147-66.

Motahari Abdul Hadi, (2017), *A successful experience of the application of strategic control*, Selesh Publications [In Persian]

Panek, L., & Tavares, R. (2023). Dynamic Capabilities and Strategic Control: A Systems Study at Itaipu Binacional. *Brazilian Business Review*. <https://doi.org/10.15728/bbr.2023.1496.en>

Rahman Sarasht, Hossein; Jabarzadeh Karbasi, Bahram; (2018), the effect of managers' discretion and strategic control on the effectiveness of strategic planning, *Business Management Perspective*, No. 71. [In Persian] <https://doi.org/10.29252/jbmp.18.38.153>

Robert Simons, translators: Seyed Mohammad Arabi, Rahim Zare, Seyed Alireza Hashemi, (2017), *Strategy Control Levers*, Cultural Essays Office Publications, Sama Management Essay Institute [In Persian]

RUPIA, J. M. (2022). Strategic control systems on performance of shopping companies in Mombasa County Kenya. <http://hdl.handle.net/11295/63311>

Sadeghi Far Jamil, Raadabadi Mehdi, Jurvand Reza, Jafari Mehdi, (2019), Designing tools for factors related to strategic control in hospital centers, *Health Management*, 23(1) [In Persian] <https://www.doi.org/10.29252/jha.23.1.74>

Siadat Saeeda, Amini Mohammad Taqi, Parhizgar Mohammad Mahdi, Salar Jamshid, (2018), Identifying and explaining factors affecting strategic control with a self-control approach in the insurance industry, *Strategic Management Articles*, 25(72) [In Persian]

Siadat Saideh, Amini Mohammad Taqi, Parhizgar Mohammad Mahdi, Salar Jamshid, (2018), Designing and explaining the strategic model of strategic control with a self-control approach based on foundational data theorizing, *Management of Government Organizations* 8(1) (29 consecutive)[InPersian]. <https://doi.org/10.30473/ipom.2019.42938.3370>