

# طراحی و توسعه الگوی تعاملی تغییرات محیطی با کنترل استراتژیک بر اساس مدل کنترل استراتژیک لورانژ



مهری جاویدی کرمانی نژاد<sup>۱</sup>

محمد تقی امینی<sup>۲</sup>

صفحات ۱۲۳ تا ۱۵۸

دریافت: ۹۵/۱۰/۱۵

پذیرش: ۹۵/۱۲/۱۷

## چکیده

در شرایط کنونی فشارهای ناشی از جهانی شدن اقتصاد و آثار و نتایج مثبت و منفی که هریک به دنبال دارند همگی موضوعاتی می‌باشند که سراسر محیط‌های کسب و کار را با چالش‌های جدی و جدیدی مواجه ساخته اند، این چالش‌ها به نوبه خود ضرورت تدوین و اجرای استراتژی‌ها و کنترل‌های استراتژیک متناسب با میزان تلاطم محیطی درک شده سازمان را می‌طلبد. تحقیق حاضر با هدف طراحی و توسعه الگوی تعاملی تغییرات محیطی با کنترل استراتژیک (بر مبنای مدل لورانژ) به اجرا درآمده است. جامعه آماری شامل سرپرستان و کارشناسان ۱۰ شرکت اصلی تولید کننده قطعات مورد نیاز عملیات حفاری چاه‌های نفت در شهر اهواز می‌باشد که با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای در نهایت ۲۰۰ نفر به عنوان حجم نمونه مورد بررسی قرار گرفتند. ابزار جمع‌آوری اطلاعات شامل مطالعات کتابخانه‌ای و همچنین در بخش میدانی استفاده از دو پرسشنامه محقق ساخته می‌باشد. برای تجزیه و تحلیل داده‌ها علاوه بر شاخص‌های توصیفی از آزمون مقایسه میانگین‌ها و ضریب همبستگی پیرسون و همچنین روش مدل‌سازی معادلات ساختاری به کمک نرم‌افزار LISREL استفاده شد و نتایج حاکی از تأثیر معنادار تغییرات محیطی بر استفاده از کنترل استراتژیک می‌باشند. به این معنا که، تغییرات محیطی بالا در استفاده از کنترل استراتژیک بنیادی و تغییرات محیطی پایین در استفاده از کنترل استراتژیک تدریجی مؤثر می‌باشد و اینکه اختلاف میانگین نمرات کنترل استراتژیک بنیادی و تدریجی در ادارک تلاطم محیطی بالا (با پایین) معنی‌دار می‌باشد.

**واژگان کلیدی:** کنترل استراتژیک، تغییرات بنیادی، تغییرات تدریجی، تلاطم محیطی، عدم اطمینان.

[Mehri.msn@gmail.com](mailto:Mehri.msn@gmail.com)

[M.Amini@gharb.tpun.ac.ir](mailto:M.Amini@gharb.tpun.ac.ir)

۱. دانشجوی دکتری مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور تهران (نویسنده مسئول)؛

۲. دانشیار مدیریت بازرگانی، دانشگاه پیام نور تهران؛

## مقدمه

تلاطم محیطی در سال‌های اخیر، شرکت‌ها را مجبور به واکنش‌های متعدد و سریع نموده است. امروزه مدیریت به عنوان یک واقعیت غیرقابل انکار برای حفظ و ارتقای توان خود جهت رقابت و ادامه حیات باید همواره تغییرات محیطی را مدنظر داشته باشند و خود را با آن تطبیق دهد. شرکت‌هایی که محیط را مورد پویش قرار نمی‌دهند، دچار مشکلات فراوان شده و احتمالاً با زوال مواجه می‌شوند. به گفته پیتز دراکر<sup>۱</sup>، مدیران باید ناپیوستگی‌ها را مدیریت کنند. هرچه آهنگ تغییرات محیطی افزایش بیشتری یابد پیچیدگی‌های مسایلی که در برابر سازمان‌ها قرار می‌گیرد نیز افزایش می‌یابد.

رابطه سازمان و محیط، از جمله موضوعات مهم در تحقیقات سازمان و مدیریت به شمار می‌آید؛ زیرا هماهنگی با محیط و پاسخ به اقتضائات آن، سازمان‌ها را به پرهیز از مخاطرات و کسب مزیت رقابتی رهنمون می‌سازد. به همین دلیل سازمان‌ها برای کسب موفقیت باید علایم محیطی را مورد توجه قرار دهند و با به کارگیری منابع و امکانات خود به شکلی مناسب به محیط پاسخ دهند (Teece, 2007). در عصر معاصر که تکنولوژی اطلاعات و فن‌آوری ارتباطات در کنار تغییرات و تحولات شرایط محیطی مدیران ارشد و برنامه‌ریزان را با مجموعه‌ای از داده‌ها و اطلاعات گسسته روبرو کرده که هیچگونه هم‌خوانی هم بین اجزاء آنها وجود ندارد، به ناچار برای افزایش اثربخشی عملکرد سازمانی و مدیریت سازمان‌ها نیازمند به یافته‌های مدیریت استراتژیک<sup>۲</sup> می‌باشیم (قاسم پور، ۱۳۷۸). رقابت در اقتصاد جهانی همراه با فرصت‌ها و تهدیدهای رقابتی فراوانی است. پیش‌بینی و هدایت راهبردی اثربخش، در حالی که محیط به طور پیوسته متلاطم، غیرقابل پیش‌بینی و رقابتی می‌شود می‌تواند به ارتقای عملکرد شرکت‌ها کمک کند. امروزه به دلیل بالابودن سرعت تحولات و رقابت در صنایع مختلف، مدیران باید همواره عوامل محیطی را مورد پایش قرار دهند و با تجزیه و تحلیل محیط پیرامونی، زمینه‌ها و عوامل کلیدی موفقیت را کنترل نمایند. بنابراین با گذشت زمان، تغییراتی که در شرایط محیطی شرکت‌ها در حال رخ دادن است، اثربخشی بسیاری از تصمیمات این شرکت‌ها را تحت تأثیر قرار خواهد داد. وجود یک سیستم کنترلی که حاصل بررسی‌های دقیق محیط داخلی و خارجی باشد، راهنمای عمل خوبی برای مدیران محسوب می‌گردد. این

---

1. Peter Draker

2. Strategic Management

مدیران در بسیاری از موارد با اتکا بر توانایی‌ها و تجربیات پیشین خود و آزمون و خطا اقدام به تصمیم‌گیری می‌نمایند. از آنجایی که توانایی ذهن محدود است مدیران قادر نیستند بسیاری از عوامل را همزمان مورد تجزیه و تحلیل قرار دهند.

بنابراین لازم است مدیران به جانب مدل‌هایی که راهنمای عمل آنها باشد گرایش داشته باشند. از این رو کنترل استراتژیک با بررسی و تحت کنترل قرار دادن تغییرات محیطی داخل و خارج از سازمان و با ملاحظه‌ی پیوسته‌ی متغیرهای محیطی مؤثر بر تدوین و اجرای استراتژی‌ها، کنترل‌های متناسب با آن را ارائه می‌دهد و مدیران را در اتخاذ تصمیم‌گیری بهینه و کنترل سازمان یاری می‌رساند (اعرابی و دیگران، ۱۳۸۶). در همین راستا پس از بررسی مدل‌های مختلف کنترل استراتژیک از جمله؛ مدل کنترل استراتژیک رابینسون<sup>۱</sup>، سایمون<sup>۲</sup>، هاریسون<sup>۳</sup>، رابینسون<sup>۴</sup> و غیره نهایتاً مدل کنترل استراتژیک لورانژ<sup>۵</sup> به دلیل توجه آن به مقوله تغییرات محیطی (بنیادی/تدریجی) و ارائه کنترل‌های متفاوتی به منظور انطباق سازمان با محیط فعالیت خود، جهت انجام تحقیق حاضر انتخاب شد. این تحقیق با توجه به نظرات موجود در زمینه کنترل استراتژیک به عنوان ساز و کاری برای شناخت تحولات محیط، می‌کوشد به این پرسش پاسخ دهد که آیا تغییرات محیطی بر استفاده از کنترل استراتژیک (بنیادی/تدریجی) تأثیر معناداری دارد؟ برای پاسخ به این پرسش، همانطور که پیشتر بحث شد، سیستم کنترل راهبردی ارائه شده توسط لورانژ و همکاران به عنوان ابزاری جامع برای پایش محیط مدنظر قرار گرفته است.

## ۱. مبانی نظری

مدیریت استراتژیک هنر و علم تدوین، اجرا و ارزیابی تصمیمات و وظیفه‌ای چندگانه است که سازمان را قادر می‌سازد به هدف‌های بلند مدت خود دست یابد. همچنین مدیریت استراتژیک به عنوان فرآیندی مداوم و تکراری که در جهت حفظ تناسب تمامی سازمان با محیط اطراف آن هدف‌گیری شده است؛ می‌باشد (Samuel & Paul, 1990). مفهوم کنترل استراتژیک بر

- 
1. Robbins
  2. Simon
  3. Harison
  4. Robinson
  5. Lorange

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؟ و غیره 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). در رابطه با کنترل استراتژیک بسته به مورد آن تا بحال 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: روش و بل<sup>۱</sup> در این زمینه اظهار می‌کنند: کنترل استراتژیک به عنوان یک سیستم گزارش‌گیری طراحی شده که جهت اجرای موفقیت آمیز تصمیمات استراتژیک و ارائه به موقع اطلاعات به مدیران ارشد عمل می‌کند (Roush & Bell, 1987). هم‌چنین در تعریفی دیگر، کنترل استراتژیک عبارت است از ارزیابی انتقادی طرح‌ها، فعالیت‌ها و نتایج به منظور کسب اطلاعات لازم برای هدایت صحیح امور و عملکرد آتی سازمان (فردآر، ۱۳۹۴).

در تعریفی دیگر، کنترل استراتژیک عبارت است از ارزیابی اهداف کلی سازمان و نیز طراحی و بازرنگری در استراتژی‌ها و سیاست‌های کلی جهت دستیابی به اهداف (Gardener, 1985) و بالاخره پیرس و راینسون<sup>۲</sup> کنترل استراتژیک را «پیگیری مسیر استراتژی در حال اجرا که تغییرات احتمالی در فرضیات بنیادی را کشف و تعدیل‌های لازم را بوجود می‌آورد» می‌دانند (Pearco & Robinson, 2011). در مجموع می‌توان گفت کنترل استراتژیک با پایه‌ریزی و استفاده از نقاط بازرسی استراتژیک یعنی «ملاک‌هایی که ممکن است برای ارزیابی پیشروی رو به جلو در اجرا و تحقق استراتژی مقرر مورد استفاده قرار گیرند» سروکار دارد. این ملاک‌ها آستانه‌های اجرای استراتژی سازمانی را پایه‌گذاری می‌نمایند که اگر برآورده شوند، اعتبار استراتژی مقرر حاصل می‌شود. بنابراین کنترل استراتژیک بر هماهنگی میان فرموله کردن استراتژی و اجرای آن دلالت می‌کند، علاوه بر این

---

1. Roush & Bell

2. Pearce & Robinson

اطمینان حاصل نمودن از اینکه استراتژی، همزمان با جدول زمانی روبه سوی هدف در حال حرکت می‌باشد را نیز کنترل استراتژی می‌گویند. هر سازمان برای دستیابی به موفقیت و بقا باید به طور مستمر برای پایش محیط خارجی و پاسخ‌گویی و تطابق با این محیط تلاش کند. در برخورد با محیط‌های پر تلاطم، شناخت سازمان از عدم اطمینان محیطی تعیین‌کننده شدت تکانه‌هایی است که سازمان بر اثر تغییرات محیط با آن رویارو می‌شود. بنابراین سازمان برای حفظ اثربخشی باید با استفاده از سازوکاری مناسب به پایش عوامل محیطی پرداخته و میزان توان خود برای اثرگذاری بر این عوامل را تعیین کند (Phua, 2007).

تغییرات و دگرگونی‌های وسیع و همه‌جانبه و بحران‌های ناشی از این تغییرات در دنیای امروز، سازمان‌ها و مؤسسات مختلف را با چالش‌های فراوانی روبرو ساخته است. مدیران و مسئولین در چنین شرایطی برای حفظ موقعیت خود در درون محیط رقابتی جهت اداره کردن فعالیت‌های چند بعدی و پیچیده به ابزارها و تکنیک‌های جدیدی نیازمندند. ابزارهایی که امکان عکس‌العمل مناسب را برای آنان در برخورد با رویدادهای غیر قابل انتظار و ناگهانی فراهم سازد. در این بین، کنترل استراتژیک از آن جهت ضرورت پیدا می‌کند که بر طبیعت درونی مجموعه مدیریت استراتژیک، تمرکز داشته و برای سنجش و ارزیابی کارایی استراتژی‌های مدیریتی انتخاب شده با تأکید ویژه بر دستیابی به اهداف، مدیریت فرآیند را در پی می‌گیرد (Leege, 2004). لورانژ چنین استدلال می‌کند که با تغییر نباید جنگید بلکه باید از آن چیزهایی آموخت. یک کنترل استراتژیک خوب بایستی بر چگونگی کامیابی به هنگام تغییر و ناپیوستگی تأکید کند. در واقع عقیده بر این است که تلاطم و آشفتگی، بخشی از زندگی است و با ما خواهد بود و لزوماً چنین ناپیوستگی‌هایی زیان‌آور نیستند بلکه به کسانی که نسبت به فواید این تغییرات آگاه هستند و نیز توان اداره آن را در آینده‌ای نامطمئن دارند فرصت‌های قابل توجهی عرضه می‌دارد. از این رو هدف اصلی کنترل استراتژیک این است که بتواند یادگیری و توانایی انطباق‌پذیری را در سازمان توسعه دهد. این انطباق و یادگیری از طریق ادارک سازمان از محیط و برپایه مدیریت و اداره تغییرات درک شده انجام می‌شود.

منبع نظریه لورانژ و همکاران که در سال ۱۹۸۶ ارائه شد ریشه در توجه به مباحث تغییر دارد. علاقه به موضوع تغییر سازمانی یکی از نتایج نظریه سیستم‌های باز است که در دهه ۱۹۳۰ شکل گرفت. همانگونه که مشهود است، یکی از جنبه‌های اساسی در کار مدیران ارشد نحوه برخورد با تغییراتی است که هم بر کارایی و هم بر اثربخشی سازمانی تأثیرگذار می‌باشد. در

همین راستا، فرض بر این است که از جنبه اجرای استراتژی با دو گونه تغییرات متفاوت محیطی، یعنی تغییرات محیطی بنیادی و تغییرات تدریجی مواجه هستیم (غفاریان و تفویضی، ۱۳۹۳). در حقیقت تغییراتی که در محیط رخ می‌دهد به دو گونه است یا سریع رخ می‌دهد یا حالت تدریجی دارد. براساس این تغییرات لورانتز دو نوع کنترل را شناسایی می‌کند که به مدیران کمک می‌کند تا بطور پیوسته تغییرات محیطی را کنترل نمایند:

الف) کنترل تدریجی استراتژیک

ب) کنترل بنیادی استراتژیک

کنترل‌های استراتژیک به عنوان منبعی برای آگاهی از شرایط محیط بیرونی و پاسخگویی سریع به تغییرات غیرقابل پیش‌بینی محسوب می‌شوند. کنترل بنیادی براساس این فرض استوار است که محیط با چنان درجه‌ای از ناپیوستگی در حال تغییر است که قوانین عادی بازی، بیش از این تکافو نمی‌دهد. در اینجا چالش اصلی عبارت است از تنظیم مجدد مسیر استراتژی و هم چنین تصمیم‌گیری راجع به سطوح نسبی اطمینان و حرکت تدریجی به سمت استراتژی جدید. در این شرایط فرضیات حیاتی که استراتژی خاصی را پایه‌ریزی کرده‌اند اعتبار خود را از دست می‌دهند و از این رو این فرضیات باید دوباره تعریف شوند. این موقعیت شامل یک جهش ذهنی برای تعریف قوانین جدید و مقابله با فاکتورهای محیطی جدید است. یک چنین تنظیم دوباره‌ای از استراتژی نیازمند رهایی فرد از تفکر سنتی، ایجاد تغییر در مفروضات و مواجهه با خلق مزیت بیرونی ناشی از ناپیوستگی است (Lorance & Murphy, 1984). حال آنکه کنترل تدریجی استراتژیک هنگامی کاربرد دارد که مجموعه نیروهای بیرونی و درونی سازمان نسبتاً آرام باشند و بتوانیم از عهده تغییرات محیطی برآیم.

اساساً در این نوع کنترل تأکید می‌شود که مفروضات حیاتی پیشین که زیربنای استراتژی خاصی را تشکیل می‌دادند هنوز دارای اعتبار می‌باشند. در این موقعیت، مفروضات زیربنایی مدیریت استراتژیک هنوز معتبر بوده و کسب و کار با وجود اغتشاش و آشفتگی، هنوز به تبعیت از این مفروضات اداره می‌شود. در واقع اساس این نوع کنترل، تأیید مجدد مفروضات حیاتی محیطی است که استراتژی‌های سازمان بر اساس این مفروضات تدوین شده‌اند (علی احمدی، ۱۳۸۳). بر پایه مفروضاتی که در ارتباط با ماهیت تغییرات محیطی وجود دارد، رویکردهای متفاوتی برای نگرستن به پیوستگی و ایجاد زمینه و تصویری روشن در درون ناپیوستگی‌ها قابل طرح است که می‌تواند در کنترل استراتژیک سازمان مثر ثمر باشد. جدول

زیر رویکردهای هفت گانه کنترل استراتژیک لورانژ را در حوزه کنترل تدریجی و بنیادی مشخص می‌سازد:

جدول ۱: انواع کنترل استراتژیک

کنترل بنیادی استراتژیک (تغییرات گسسته)	کنترل تدریجی استراتژیک (تغییرات خطی و پیوسته)
مدیریت مسائل استراتژیک	کنترل مراکز مسئولیت مالی
تحلیل حوزه استراتژیک	کنترل عوامل حیاتی موفقیت
مدل سازی کامپیوتری	کنترل استراتژی عمومی
برنامه ریزی سناریو	

(لورانژ و دیگران، ۱۳۹۰)

در تحقیق حاضر برای سنجش کنترل استراتژیک تدریجی از رویکردهای کنترل مراکز مسئولیت مالی و کنترل عوامل حیاتی موفقیت و برای سنجش کنترل بنیادی از رویکردهای مدیریت مسائل استراتژیک و تحلیل حوزه استراتژیک استفاده شده است. سازمان، سیستم بازی است که با محیط‌های مختلفی در رابطه می‌باشد و به همین جهت باید در چهارچوب شرایط محیطی خاصی که در آن به فعالیت می‌پردازد بررسی شود، چرا که در غیر این صورت، توجه صرف به سازمان مجزا از محیط‌های آن، گمراه کننده خواهد بود (الوانی، ۱۳۹۲). با وجود تعاریف متعدد و در عین حال متنوعی که پیرامون مفهوم محیط ارائه گردیده است، اغلب اندیشمندان هر آنچه را که خارج از محدوده و مرزهای سازمان قرار داشته و آن را احاطه نماید، محیط می‌نامند (ROBBINS, 2014).

به عبارت دیگر، به آن دسته عواملی که از لحاظ ویژگی‌های بافتی و عملیاتی سازمان کم و بیش جنبه خارجی داشته و دنیای سازمان را از خارج زیر نفوذ می‌گیرند، عوامل محیطی گویند. این عوامل ضمن آنکه سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهند خود نیز به گونه‌ای متأثر از عملکرد سازمان هستند (PORTER, 1985). در سال‌های اخیر در بسیاری از بخش‌های کسب و کار ناپیوستگی را تجربه کرده‌ایم. در چنین شرایطی، داشتن چشم‌اندازی روشن از رسالت، عوامل خارجی تأثیرگذار و میزان پیشرفتی که در راه رسیدن به اهداف حاصل می‌شود، برای سازمان بسیار حائز اهمیت است و برای انجام درست آن لازم است بیش از هر کار دیگر کنترل منظم پیشرفت سازمان به سوی اهدافش صورت گیرد و استراتژی سازمان نیز

بر اساس این سنجش تغییر کند. این فرایند که کنترل استراتژیک نامیده می‌شود، یک بخش مهم و اغلب ناپیداست که سازمان‌ها برای مدیریت اثربخش یک سازمان به آن نیاز دارند (راهنمای رودپشتی، ۱۳۸۷). یکی از راه‌های مؤثر برای شناخت انواع ناپیوستگی‌ها و تغییراتی که در فرآیند کنترل استراتژیک باید به آن‌ها توجه شود، طبقه‌بندی این تغییرات به چند دسته عمده است. رویکردی که توسط نویسندگان بی شماری در حوزه استراتژی سازمان استفاده شده است شامل تقسیم‌بندی تغییرات محیطی به ۴ حوزه می‌باشد که عبارتند از: نیروهای اجتماعی، اقتصادی، تکنولوژیکی و سیاسی (Samuel & Paul, 1990). در همین راستا در پژوهش حاضر جهت سنجش میزان تغییرات محیطی از چهار معیار فوق استفاده شده است.

رحمان سرشت و همکاران (۱۳۹۳)، در پژوهشی تحت عنوان «الگویی برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی» دریافت که آثار دگرگونی‌های محیطی و قواعد رقابتی منتج از آن بر عملکرد سازمان‌ها و توان آنها در حفظ بقای خود تأثیرگذار است. این تحقیق ضمن تکمیل الگوی لورانژ و همکاران با تعیین الویت اثرگذاری عناصر بر یکدیگر، الگویی فرایندی و جامع برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی ارائه نموده است که می‌تواند سازمان‌های ارائه دهنده خدمات مالی را در رویارویی با این شرایط یاری کند.

پژوهش ابراهیم‌نژاد و رحمان سرشت (۱۳۹۱)، با عنوان «مطالعه رویکرد مدیران به استراتژی در شرایط عدم اطمینان محیطی» که بر روی مدیران شرکت‌های ایرانی مورد بررسی و تحلیل قرار گرفته است بیان می‌دارد ادراک مدیران از تلاطم محیط و نقشه ذهنی آنها، بر شکل‌گیری استراتژی و همچنین مکانیزم‌های کنترلی آنها تأثیرگذار است و چه بسا دلیل عدم موفقیت بسیاری از استراتژی‌ها، در ادراک نادرست از روندهای محیطی است و در بیشتر مدیران شکل‌گیری استراتژی کسب و کار بر اساس پارادایم توصیفی صورت می‌گیرد. Roger (۲۰۰۷) در پژوهش خود با عنوان «تأثیر محیط خارجی شرکت‌ها بر مدیریت و استراتژی» ضمن شناسایی و دسته‌بندی عوامل تأثیرگذار بر پیچیدگی محیط سازمان‌های تجاری آفریقای جنوبی نشان داد که به تناسب پیچیده‌تر شدن محیط کسب و کار، سبک مدیریت و استراتژی شرکت‌های موفق نیز دستخوش تغییر شده است.

همچنین Fienger (۲۰۱۰) در تحقیقی با عنوان «کنترل استراتژیک در محیط‌های ایستا و پویا» دریافت که سازمان‌ها برای بقا در محیط‌های پویا و پیچیده باید انطباق‌پذیر و یادگیرنده باشند. هم‌چنین نتایج این پژوهش نشان داد کنترل‌های استراتژیک می‌تواند از طریق نظارت محیطی،



ارزشیابی محیط و استراتژی‌های مناسب، موجبات انطباق‌پذیری سازمان‌ها را فراهم نماید.

## ۲. مدل مفهومی و فرضیه‌های تحقیق

تمام مطالعات تحقیقی بر یک چارچوب مفهومی استوار است که متغیرهای مورد نظر و روابط میان آنها را مشخص می‌کند (ادواردز، ۱۳۸۴). در این تحقیق نیز با مبنا قرار دادن مدل کنترل استراتژیک لورانتز و بر اساس مبانی نظری مورد بحث، مؤلفه‌ها و اجزاء مدل پیشنهادی به شرح زیر طراحی شده است. همان‌طور که ذکر گردید تغییر در سطح استراتژیک، اهداف، جهت و ویژگی یا قلمرو سازمان را تحت تأثیر قرار می‌دهد. وقتی که تغییرات نسبتاً ثابت بوده و حالت تکاملی داشته باشد، کنترل استراتژیک مورد نیاز از نوع تدریجی خواهد بود و وقتی که تغییرات محیطی ناپیوسته و پر شتاب باشد، کنترل بنیادی ضرورت پیدا خواهد کرد. هدف کلی سیستم کنترل استراتژیک باید مدیریت و اداره کردن تغییرات تحت هر دو این شرایط باشد، بر همین اساس مدل مفهومی تحقیق به شکل زیر ارائه می‌گردد:



شکل ۱: مدل مفهومی تحقیق (امینی و همکاران، ۱۳۹۳)

این تحقیق دارای یک سؤال اصلی و سه سؤال فرعی می‌باشد و برای پاسخگویی به این سؤالات باید به آزمون فرضیات زیر پرداخت:

فرضیه اصلی: تغییرات (تلاطم) محیطی بر استفاده از کنترل استراتژیک تأثیر معناداری دارد.  
فرضیه فرعی اول: تغییرات محیطی کم بر استفاده از کنترل تدریجی استراتژیک تأثیر معناداری دارد.

فرضیه فرعی دوم: تغییرات محیطی زیاد بر استفاده از کنترل بنیادی استراتژیک تأثیر معناداری دارد.

فرضیه فرعی سوم: اختلاف میانگین نمرات کنترل استراتژیک بنیادی و تدریجی در ادارک تلاطم محیطی بالا (یا پایین) معنی دار است.

### ۳. روش تحقیق

این تحقیق با توجه به ماهیت، از نوع تحقیق‌های کاربردی و از نظر روش از آنجایی که برای اثبات فرضیه‌های تحقیق از نظر سنجی با افراد درگیر مسئله استفاده شده است از نوع توصیفی همبستگی می‌باشد. جامعه آماری شامل سرپرستان و کارشناسان دارای تحصیلات دانشگاهی و سابقه کاری حداقل ۵ سال از ۱۰ سازمان اصلی تولید کننده قطعات مورد نیاز عملیات حفاری شرکت ملی حفاری ایران در شهر اهواز می‌باشد. در نهایت نمونه آماری تحقیق با استفاده از فرمول کوکران و روش نمونه‌گیری تصادفی طبقه‌ای حدود ۲۰۰ نفر محاسبه شد. رابطه علی و معلولی بین متغیرهای مطرح در پژوهش با استفاده از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری تحلیل شده است. در همین راستا و به منظور سنجش متغیرهای تحقیق از یک پرسشنامه دو قسمتی محقق ساخته و جمعاً با ۳۱ سؤال استفاده شده است که با استفاده از طیف ۵ قسمتی لیکرت عوامل کیفی به مقادیر کمی تبدیل شده است. در این پرسشنامه سؤالات ۱۳ الی ۳۱ مربوط به متغیر کنترل استراتژیک و سؤالات ۱ الی ۱۲ مربوط به تغییرات محیطی می‌باشد. در جدول (۱) و (۲) سازه‌های پژوهش، ابعاد و گویه‌های هر کدام از متغیرها به تفکیک ذکر شده است:

جدول ۱: متغیر کنترل استراتژیک، رویکردها و گویه‌ها (امینی و همکاران، ۱۳۹۳)

ردیف	کنترل استراتژیک	رویکردها	سنجه‌ها	گویه‌ها (سؤالات)
۱	بنیادی	کنترل مسائل استراتژیک	اقتصادی- قانونی و سیاسی- فرهنگی و اجتماعی- تکنولوژیکی	۱۳ الی ۱۶
		کنترل حوزه استراتژیک	تأمین و تدارکات- تولید و عملیات - بازاریابی و فروش- تحقیق و توسعه	۱۷ الی ۲۱
۲	تدریجی	کنترل عوامل کلیدی موفقیت	رقبا- مشتریان- تأمین کنندگان- محصولات جایگزین	۲۲ الی ۲۶
		کنترل مراکز مسئولیت‌مالی	میزان بهره‌وری- عملیات اثربخش- کارایی مراکز	۲۷ الی ۳۱

جدول ۲: متغیر تغییرات محیطی، ابعاد و گویه‌ها

ردیف	سنجه‌ها	گویه‌ها (سؤالات)
۱	عوامل سیاسی	۱-۲-۳
۲	عوامل اقتصادی	۴-۵-۶
۳	تکنولوژیکی	۷-۹-۱۲
۴	اجتماعی	۸-۱۰-۱۱

روایی پرسشنامه مورد نظر با مطالعه مقالات و کتب مرتبط در زمینه پژوهش حاضر، مصاحبه و مشاوره با صاحب نظران رشته مدیریت مورد بررسی قرار گرفت و برای سنجش میزان پایایی آن از آلفای کرونباخ استفاده شد.

جدول شماره ۳: نتایج آزمون ضریب آلفای کرونباخ متغیرها

متغیرها	آلفای کرونباخ	حجم نمونه	تعداد سوالات
کنترل استراتژیک بنیادی	۰/۹۲	۲۰۰	سوالات ۲۱ تا ۳۱
کنترل استراتژیک تدریجی	۰/۸۷۸	۲۰۰	سوالات ۳۱ تا ۴۲
کنترل استراتژیک	۰/۸۹	۲۰۰	سوالات ۳۱ تا ۴۳
تلاطم محیط	۰/۹۲	۲۰۰	سوالات ۱ تا ۱۲

بر اساس جدول فوق ضرایب پایایی پرسشنامه با توجه به متغیرها بین ۰/۸۷ تا ۰/۹۰ نوسان دارد که این امر نشان دهنده این است که پرسشنامه‌های مورد نظر از پایایی و اعتبار کافی برخوردار است.

#### ۴. یافته‌های تحقیق

در جدول زیر می‌توان مشخصات فردی افراد نمونه را مشاهده کرد:

جدول ۴: مشخصات فردی افراد نمونه

شاخص‌ها	کمتر از ۳۰	۳۰ تا ۴۰ سال	۴۰ تا ۵۰ سال	بیشتر از ۵۰ سال
سن	۴۸	۹۴	۴۷	۱۱
درصد	۲۴	۴۷	۲۳/۵	۵/۵
شاخص‌ها	فوق دیپلم	کارشناسی	کارشناسی ارشد و بالاتر	
تحصیلات	۱۸	۱۱۳	۶۹	
درصد	۹	۵۶/۵	۳۴/۵	
شاخص‌ها	۵ تا ۱۰ سال	بیشتر از ۱۰ سال		
سابقه خدمت	۹۷	۱۰۳		
درصد	۴۸/۵	۵۱/۵		
شاخص‌ها	مرد	زن		
جنس	۱۶۷	۳۳		
درصد	۸۳/۵	۱۶/۵		

یافته‌های آماری جدول فوق نشان می‌دهد که ۱۶/۵ درصد نمونه زن و ۸۳/۵ درصد مرد

بوده و با توجه به طبقات سنی بیشترین درصد (۹۴ درصد) به طبقه سنی ۳۰ تا ۴۰ سال و کمترین درصد (۵/۵ درصد) به طبقه سنی بالای ۵۰ سال تعلق دارد. همچنین در زمینه تحصیلات، بیشترین درصد به تحصیلات کارشناسی با ۵۶/۵ درصد و کمترین درصد به فوق دیپلم (۹ درصد) تعلق دارد. اما از لحاظ سابقه، بیشترین درصد (۵۱/۵ درصد) به افرادی با سابقه خدمت بالای ۱۰ سال تعلق دارد.

جدول ۵: نتایج آمار توصیفی برحسب متغیرهای مورد نظر

متغیرها	میانگین	انحراف معیار	حداقل نمره	حداکثر نمره
کنترل استراتژیک بنیادی	۲۸/۸	۶/۶۸۹	۱۰	۵۴
کنترل استراتژیک تدریجی	۳۳/۷۸	۷/۵۴	۱۸	۶۶
کنترل استراتژیک	۶۲/۶۷	۱۳/۱۷	۳۶	۹۸
تلاطم محیط	۳۹/۳۶	۷/۸۷	۱۶	۵۶

یافته‌های آماری فوق نشانگر این است که میانگین وانحراف معیار متغیر کنترل استراتژیک بنیادی به ترتیب (۲۸/۸)، (۶/۶۸)، کنترل استراتژیک تدریجی (۳۳/۷۸)، (۰/۴۱)، کنترل استراتژیک (۶۲/۶۷)، (۱۳/۱۷) و تلاطم محیط (۳۹/۳۶)، (۷/۸۷) می‌باشد. جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق پس از بررسی داده‌ها از لحاظ توزیع نرمال و پراکنندگی، ابتدا بین متغیرها (بر اساس مدل مفهومی تحقیق) رابطه همبستگی پیرسون با کمک نرم افزار SPSS نسخه ۲۰ آزمون می‌شود و تنها اگر این رابطه موجود و معنی‌دار باشد، از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده می‌شود.

جدول ۶: نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون

متغیرهای وابسته	متغیر مستقل (تلاطم محیط)		
	ضریب همبستگی پیرسون (R)	سطح معنی داری (P)	تعداد (N)
کنترل استراتژیک بنیادی	۰/۷۱۹	۰/۰۰۱	۲۰۰
کنترل استراتژیک تدریجی	-۰/۶۰۵	۰/۰۰۱	۲۰۰
کنترل استراتژیک	۰/۷۱۱	۰/۰۰۱	۲۰۰

همانطور که یافته‌های آماری جدول فوق نشان می‌دهد تمام ضرایب همبستگی پیرسون با سطح معنی داری  $P = 0/001 < 0/01$  معنی‌دار هستند. در نتیجه فرض اولیه وجود رابطه خطی

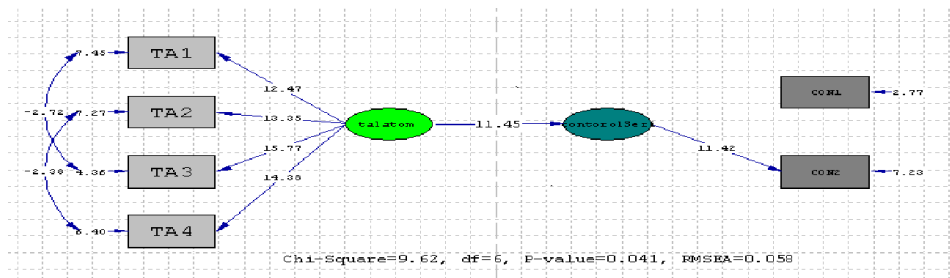
بین متغیرهای فوق تأیید می‌شود و می‌توان گفت بین کنترل استراتژیک بنیادی، کنترل استراتژیک تدریجی و کنترل استراتژیک و تلاطم محیط شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد، بنابراین می‌توان نتیجه گرفت که بین متغیرهای مدل تحقیقاتی رابطه وجود دارد. اکنون که وجود رابطه همبستگی مشخص گردید، رابطه علی میان متغیرها را می‌توان با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری سنجید و جهت تأیید مدل کلی، از نرم‌افزار لیزرل استفاده کرد. جهت بررسی فرضیه فرعی سوم نیز از آزمون تحلیل واریانس درون گروهی (تحلیل واریانس اندازه‌های مکرر) استفاده شده است که نتایج آن را می‌توان در جدول (۷) مشاهده کرد.

جدول ۷: نتایج آزمون تحلیل واریانس درون گروهی با کنترل متغیر تلاطم محیط

نام آزمون	مقدار	F	درجه آزادی فرضیه	درجه آزادی خطا	سطح معنی‌داری	مجذور اتای تفکیکی	توان آزمون
آزمون اثر پیلائی	۰/۱۵۲	۳۵/۵۶۲	۱	۱۹۸	۰/۰۰۱	۰/۱۵۲	۱
آزمون لامبدای ویلکز	۰/۸۴۸	۳۵/۵۶۲	۱	۱۹۸	۰/۰۰۱	۰/۱۵۲	۱
آزمون اثر هتلینگ	۰/۱۸۰	۳۵/۵۶۲	۱	۱۹۸	۰/۰۰۱	۰/۱۵۲	۱
آزمون اثر بزرگترین ریشه	۰/۱۸۰	۳۵/۵۶۲	۱	۱۹۸	۰/۰۰۱	۰/۱۵۲	۱

یافته‌های جدول فوق نشانگر این است که تمامی آزمون‌های با سطح معنی داری کمتر از ۰/۰۱ معنی دار می‌باشد. آزمون لامبدای ویلکز که از دیگر آزمون‌ها از قوت بیشتری برخوردار است با مقدار (۰/۱۵۲) و  $F(۳۵/۵۶۲)$  و مجذور اتای تفکیکی ۰/۱۵۲ (در سطح معنی داری کمتر ۰/۰۱) معنی دار است. میزان تأثیر درمان ۰/۱۵۲ با توان ۱ که بیانگر کفایت حجم نمونه برای نتیجه‌گیری می‌باشد، نشانگر این است که با کنترل متغیر تلاطم محیط بین کنترل استراتژیک بنیادی (میانگین = ۲۸/۸) و کنترل استراتژیک تدریجی (میانگین = ۳۳/۷۸) تفاوت معناداری وجود دارد که با توجه به میزان میانگین‌های بدست آمده، میانگین کنترل استراتژیک تدریجی بیشتر است. شکل‌های زیر نتایج مدل‌سازی معادلات ساختاری را نشان می‌دهند که با توجه به فرضیه‌های تحقیق دو مدل داریم یکی برای فرضیه اصلی و دیگری برای فرضیه‌های فرعی که ابتدا مدل فرضیه اصلی ارائه می‌شود و سپس مدل مربوط به فرضیه‌های فرعی. همانطور که در ادامه مشاهده می‌کنید شکل شماره ۲ نمایانگر ارزش T و رابطه علی بین متغیرهای تحقیق می‌باشد. همچنین جداول (۸) و (۹) نیز به ترتیب نشان دهنده R (ضریب استاندارد)، ارزش T و

شاخص‌های برازش مدل از قبیل کای دو، RMSEA، GFI و غیره می‌باشد.



شکل ۲: خروجی مدل ساختاری (فرضیه اصلی) با استفاده از نرم‌افزار لیزرل در حالت *t-value*

جداول زیر شاخص‌های برازندگی مدل فرضیه اصلی را نشان می‌دهد:

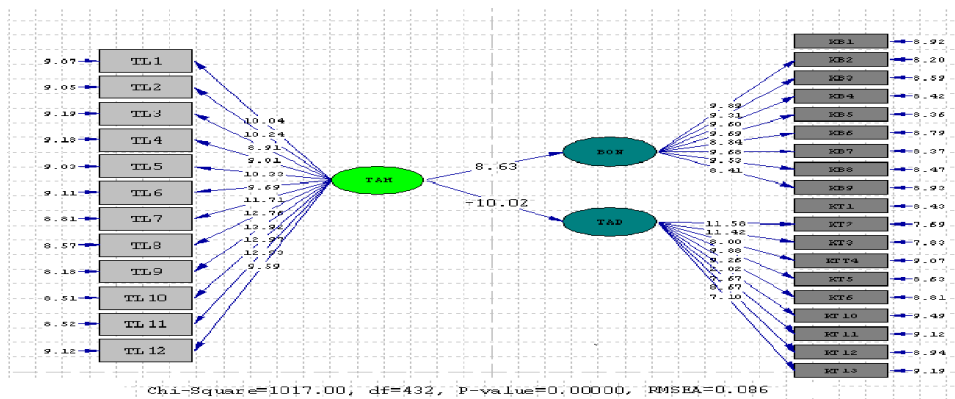
جدول ۸: نتایج اجرای مدل ساختاری شماره (۱) میان متغیرهای تحقیق

نتیجه	T-VALUE	ضریب استاندارد (R)	مدل اصلی تحقیق
قبول	۱۱/۴۵	۰/۸۰	تلاطم محیط ← کنترل استراتژیک
D.F=6		CHI-SQUARE( $\chi^2$ )= 9.62	P-VALUE=0.041
RMSEA=0.058			$\frac{CHI-SQUARE}{D.F} = ۱.۶$

جدول ۹: شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق

نام شاخص	مقدار	حد قابل قبول
GFI	۰/۹۸	۰/۹
AGFI	۰/۹۴	۰/۹
CFI	۱	۰/۹
NFI	۰/۹۹	۰/۹
RMSEA	۰/۰۵۳	۰/۰۸
$\chi^2/df$	۱/۶	<۳

همان‌طور که از مقادیر استاندارد شده و مقادیر Tvalues برمی‌آید، مدل اندازه‌گیری در صحت و درستی کامل برآورد شده و روایی و پایایی کافی را دارد و در کل روابط اعتبار و برازندگی مدل تأیید می‌شود چرا که مقدار کای دو (۹/۶۲)، مقدار RMSEA (۰/۰۵۳) و نسبت کای دو به درجه آزادی (۱/۶) و همچنین مقدار GFI (۰/۹۸) و AGFI (۰/۹۴) می‌باشد. در نتیجه می‌توان گفت این مدل از برازش بسیار خوبی برخوردار است.



شکل ۳: خروجی مدل ساختاری (فرضیه‌های فرعی) با استفاده از نرم‌افزار لیزرل در حالت *t-value*

در جداول زیر می‌توان شاخص‌های برازندگی این مدل و فرضیه‌های فرعی را مشاهده کرد:

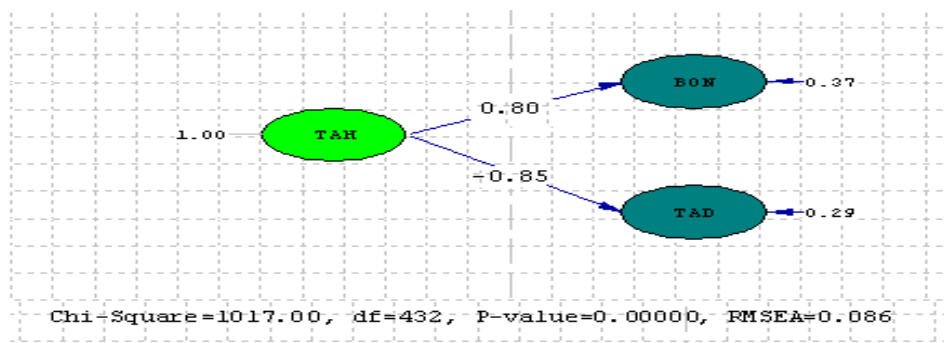
جدول ۱۰: نتایج اجرای مدل ساختاری شماره (۲) میان متغیرهای تحقیق

نتیجه	T-VALUE	ضریب استاندارد (R)	مدل اصلی تحقیق
قبول	۵,۷۷	۰/۸۰	تلاطم محیط ← کنترل استراتژیک بنیادی
قبول	-۱۰/۰۲	-۰/۸۵	تلاطم محیط ← کنترل استراتژیک تدریجی
D.F=432		CHI-SQUARE( $\chi^2$ )= 1017	P-VALUE=0.0001
RMSEA=0.086		$\frac{CHI-SQUARE}{D.F}=2.35$	

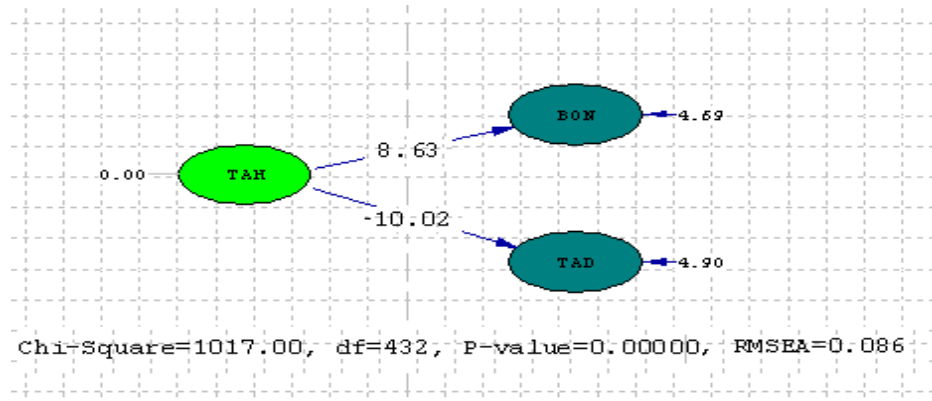
جدول ۱۱: شاخص‌های نیکویی برازش مدل ساختاری تحقیق

نام شاخص	مقدار	حد قابل قبول
GFI	۰/۹۳	۰/۹
AGFI	۰/۹۲	۰/۹
CFI	۰/۹۸	۰/۹
NFI	۰/۹۵	۰/۹
RMSEA	۰/۰۸۶	۰/۰۸
$\chi^2/df$	۲/۳۵	<۳

همان‌طور که مشاهده می‌کنید مقادیر استاندارد شده و مقادیر Tvalues نشان دهنده صحت کامل مدل می‌باشند. بنابراین با توجه به مقادیر ارائه شده در جدول (۱۱) برازندگی این مدل نیز تأیید می‌گردد.



شکل ۴: مدل نهایی در حالت استاندارد



شکل ۵: مدل نهایی در حالت t-value



پس از بررسی و تأیید الگو در ادامه جهت بررسی معنادار بودن رابطه بین متغیرها از آماره آزمون  $t$  یا همان  $t$ -value استفاده شده است. چون معناداری در سطح خطای  $0/05$  بررسی می‌شود بنابراین اگر میزان بارهای عاملی مشاهده شده با آزمون  $t$ -value از  $1/96$  کوچک‌تر محاسبه شود، رابطه معنادار نیست و در نرم‌افزار با رنگ قرمز نمایش داده می‌شود. اما اگر مقدار آن از  $1/96$  بیشتر باشد رابطه معنادار است. بنابراین با توجه به نتایج بدست آمده از ضرایب همبستگی پیرسون و معادلات ساختاری، می‌توان ادعا کرد تمام فرضیه‌های مورد تایید قرار گرفتند.

## ۵. نتیجه‌گیری

با توجه به آثار دگرگونی‌های محیطی و قواعد رقابتی منتج از آن بر عملکرد و توان سازمان‌ها در حفظ بقای خود، طرح‌ریزی راهکارهای عملیاتی مناسب و در صورت نیاز بازمینی استراتژی‌های سازمان برای پاسخ به این تغییرات عمیق از اهمیت خاصی برخوردار است. این اقدامات مستلزم بهره‌گیری از یک سیستم کنترل راهبردی اثربخش برای پایش محیط است که پیش‌بینی، درک و تفسیر تغییرات محیط را برای سازمان امکان‌پذیر سازد. با وجود نقش سیستم کنترل استراتژیک در بقاء سازمان‌ها، این موضوع در تحقیقات سازمان از اهمیت فوق‌العاده‌ای برخوردار است. به همین منظور تحقیق حاضر با هدف سنجش تأثیر شدت تغییرات محیطی بر استفاده از انواع کنترل استراتژیک (تدریجی/بنیادی) انجام پذیرفت. جهت بررسی فرضیه‌های تحقیق پس از بررسی داده‌ها از لحاظ توزیع نرمال و پراکندگی، ابتدا بین متغیرها (بر اساس مدل مفهومی تحقیق) رابطه همبستگی پیرسون با کمک نرم‌افزار SPSS 20 آزمون شد و سپس از روش مدل‌سازی معادلات ساختاری و نرم‌افزار Lisrel استفاده گردید. نتایج آزمون ضریب همبستگی پیرسون نشان داد تمام ضرایب همبستگی پیرسون با سطح معنی‌داری  $0/01 < p = 0/001$  معنی‌دار هستند. در نتیجه فرض اولیه وجود رابطه خطی بین متغیرهای تحقیق تأیید شد و به این نتیجه رسیدیم که بین کنترل استراتژیک بنیادی، کنترل استراتژیک تدریجی و کنترل استراتژیک و تلاطم محیط شرکت‌ها رابطه معناداری وجود دارد. در نتیجه می‌توان گفت بین متغیرهای مدل تحقیقاتی رابطه وجود دارد. پس از اینکه وجود رابطه همبستگی مشخص گردید، رابطه علی میان متغیرها با روش مدل‌سازی معادلات ساختاری سنجیده شد. جهت بررسی فرضیه فرعی سوم نیز از آزمون تحلیل واریانس درون گروهی استفاده شد که یافته‌های این آزمون نشان داد در شرکت‌های

بررسی شده، اختلاف میانگین نمرات کنترل استراتژیک تدریجی و بنیادی در ادراک تلاطم محیطی معنی‌دار است. در ادامه از بررسی مقادیر استاندارد شده و مقادیر Tvalues مشخص گردید که هر دو مدل مربوط به فرضیه اصلی و فرضیات فرعی تحقیق دارای برآزش خوب و مناسبی می‌باشند. در مجموع با توجه به نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌های تحقیق می‌توان نتیجه گرفت که تمام فرضیه‌های تحقیق مورد تأیید قرار گرفتند. به بیان دیگر یافته‌های این تحقیق بیانگر آن است که هر سازمان برای موفقیت و توانایی انطباق‌پذیری می‌بایست به تناسب میزان تغییرات و تلاطم محیطی درک شده، کنترل استراتژیک متناسب با آن را بکار گیرد. با توجه به ادبیات نظری تحقیق و نتایج بدست آمده از تجزیه و تحلیل داده‌ها به شرکت‌های بررسی شده در پژوهش حاضر، پیشنهادات ذیل ارائه می‌شود:

۱. به دلیل اهمیت تغییرات محیطی در موضوع کنترل‌های استراتژیک، مدیران باید سیستم کنکاش محیطی را به منظور بررسی محیطی و کسب اطلاع از محیط، بررسی قوت‌ها و ضعف‌های داخلی، فرصت‌ها و تهدیدات خارجی برای محصولات خود ایجاد کنند. کار این سیستم باید کسب اطلاع از مسایل محیطی و تجزیه و تحلیل آن‌ها و ارائه‌ی پیشنهادهای اصلاحی باشد.
۲. چون نسبت به گذشته محیط فعالیت شرکت‌ها پیچیده و غیرقابل تحلیل شده است، بنابراین به مدیران توصیه می‌شود در شکل‌دهی راهبردها بیشتر به جانب راهبردهای نوظهور گرایش بیشتری داشته باشند و مسایل را در حین عمل مدیریت و کنترل کنند.
۳. با توجه به میزان تلاطم محیطی، این سازمان‌ها باید برای حفظ موقعیت رقابتی خود به مشتریان و رقبای خود توجه کافی داشته باشند و همواره در جستجوی نشانه‌های تغییر باشند.
۴. به مدیران این سازمان‌ها توصیه می‌شود، برای کنترل مسایل راهبردی در شرایطی که از موقعیت رقابتی مناسب برخوردار نیستند و نیز تلاطم محیطی زیاد است، به منظور کاهش ریسک از طریق همکاری‌ها و پیوندهای راهبردی به جای رقابت و عقد قراردادهای بلند مدت به طوری که موقعیت رقابتی سازمان را تثبیت نماید، بهره‌گیرند.

**منابع:**

۱. ابراهیم نژاد، روح ا... و رحمان سرشت، حسین، (۱۳۸۵)، رویکرد مدیران به استراتژی در شرایط عدم اطمینان محیطی، مطالعه موردی شرکت‌های ایرانی، اولین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، گروه ناب، مؤسسه مدیریت و توسعه، تهران.
۲. ادواردز، جک، (۱۳۸۴)، تحقیق پیمایشی: راهنمای عمل، سیدمحمد اعرابی و داوود ایزدی، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ دوم.
۳. اعرابی، سید محمد؛ حسینی، سید محمود؛ حکاک، محمد و دری، بهروز، (۱۳۸۶)، طراحی مدل کنترل استراتژیک جامع برای واحدهای صنعتی در ایران، دومین کنفرانس بین‌المللی مدیریت استراتژیک، تهران، گروه ناب، مؤسسه مدیریت و توسعه، ۲۲ و ۲۳ آبان.
۴. الوانی، سید مهدی، (۱۳۹۲)، مدیریت عمومی، نشر نی، تهران، چاپ چهل و نهم.
۵. امینی، محمد تقی، مهدی، اکبری و خباز باویل، صمد، (۱۳۹۳)، کنترل استراتژیک، انتشارات پایگاه دانش، تهران، چاپ اول.
۶. رحمان سرشت، حسین و حبیبی بدرآبادی، محبوبه، (۱۳۹۳)، الگویی برای کنترل راهبردی در شرایط گسست محیطی، پژوهشنامه بیمه، سال بیست و نهم، شماره ۱، شماره مسلسل ۱۱۳، بهار ۹۳، صفحات ۷۸-۵۳.
۷. راهنمای رود پستی، فریدون، (۱۳۸۷)، «حسابداری مدیریت استراتژیک»، انتشارات دانشگاه آزاد، واحد علوم تحقیقات، چاپ اول، تهران.
۸. فرد آر، دیوید، (۱۳۹۴)، خلاصه مدیریت استراتژیک، مفاهیم و یافته‌ها، وجه‌الله قربانی‌زاده، انتشارات بازتاب، تهران، چاپ چهارم.
۹. قاسم پور، احمد، (۱۳۷۸)، بررسی و تبیین شاخص‌های کنترل در مدیریت استراتژیک دفاعی، پایان‌نامه مقطع دکتری، مدیریت استراتژیک، دانشگاه عالی دفاع ملی.
۱۰. علی احمدی، علیرضا، (۱۳۸۳)، مجموعه مقالات مدیریت استراتژیک (شامل ۳۱ مقاله تالیف و ترجمه‌ای در فرآیند مدیریت استراتژیک)، انتشارات تولید دانش، تهران، چاپ اول.
۱۱. غفاریان، وفا و تفویضی، فرین، (۱۳۹۳)، استراتژی: نمایی ۳۶۰ درجه؛ اصول برنامه‌ریزی استراتژیک و اصول پیاده‌سازی و ارزیابی استراتژی، سازمان مدیریت صنعتی، تهران، چاپ سوم.
۱۲. لورانژ، پیترو؛ اسکات مورتن، مایکل اف و گوشل، سومانترا، (۱۳۹۰)، کنترل استراتژیک، ترجمه سید محمد اعرابی و محمد حکاک، دفتر پژوهش‌های فرهنگی، تهران، چاپ سوم.
13. Fiegenger, Mark (2010), The control of strategy in dynamic versus stable environments , Journal of Managerial Issues, 9(1), Spring, pp. 72-87.
14. Gardener E. P. M. (1985), A system Approach to bank prudential Management and supervision the untie lionization and feed back control, Journal of management studies, 22(1), January, pp. 1 - 24.

15. Harrison. Frank E. (1991), Strategic control at the C. E. O. Level, International Journal of strategic Management (Long Range planning, 24 (6), PP. 78 - 87.
16. Legge D & Baxebdale P. (2004), "The Strategic Control of an Ant-Based Routing System using Neural Net Q-Learning Agents" , Paper presented at the Fourth Symposium on Adaptive Agents and Multi-Agent Systems (AAMAS-4), at the AISB 2004 Convention, University of Leeds, UK, March 29 th and 30th, pp. 147-166.
17. Lorange, Pand, D. Murphy. (1990), Consideration in Implementing strategic control. Journal of Businessstrategy.18(2), PP. 91-97.
18. Porter, M.E.(1985), Competitive advantage: creating and sustaining superior performance,Free press,New York,1nd ed.
19. Phua, F, 2007. Does senior executive's perception of enviromental uncertainty affect the strategic functions of construction firms?. International Journal of Project Management, 25 (8) pp. 753-761.
20. Pearce. John. A and Robinson. Richard.B (2011), Strategic management, strategic formulation and Implementation, Mc Graw-Hill, Irwin, Boston, 12nd ed.
21. Roger.OB.M son (2007), The external environment's effect on management and strategy, Management Decision Journal,45(1), pp.10-28.
22. Roush and Bell (1987), Controlling the implementation of strategy, Academy of management Review 12, pp. 91 - 103.
23. Robbins. P. Stephen & Cotler, Mary.a, (2014), management, Published by Pearson, 13nd ed.
24. Samuel C. Certo and Paul J. Peter. (1990), Strategic Management : A focus on process, Mc Graw – Hill series in management,new York,2 nd ed.
25. Teece, D. J, 2007. Explicating dynamic capabilities: The nature and micro-foundations of (Sustainable) enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(1), pp. 1319-1350.